超発想集団

ナムコ

namco

ニューメディア時代
先取り企業の研究

前野和久

装幀――――神長文夫
キャラクター――――© 株式会社ナムコ

超発想集団 ナムコ

namco

ニューメディア時代
先取り企業の研究

前野和久

まえがき

ポスト・インダストリアル・ソサイエティ（脱工業化社会）とも、情報化社会ともいう。二十一世紀は必然的に、そういう時代になるに違いない。今走り出したニューメディアが招来する新たな世界である。世界コミュニケーション年の昨年（昭和五十八年）は、我が国にとっては〝ニューメディア元年〟だったが、今年は〝ニューメディア実用元年〟になる。一月には〝宇宙に浮かぶアンテナ〟、放送衛星が打ち上げられ、世界初の実用直接衛星放送が、五月からスタートした。二月には〝ものを尋ねるテレビ〟、キャプテン・システムを運用する会社が設立されて、十一月から実用開始となる。そして十月からニューメディアのなかで最も大きな影響力をもつ電電公社のＩＮＳ（高度情報通信システム）のモデル実験が、東京の三鷹と武蔵野の両市でスタート、二十一世紀のテレコミュニケーションのインフラストラクチュアー（社会的基盤）を構築することになるだろう。

筆者は、郵政省と電電公社、国際電電の記者クラブに所属して、我が国のテレコミュニケーション行政をカバーしている新聞記者である。これまでの取材を通じて、いわゆるニューメディアのなかでは、コンピュータ（データ）通信を中心として発展するＩＮＳのパワーは大きく、私た

ちの社会生活や産業構造に多大な変革を与えるものとみて、これまでにいろいろと未来予測を行ない、分析をしてきた。二十一世紀のニューメディア社会になったら、データ通信により企業、産業の間は結合されるようになり、超緊密なネットワーク社会になるだろう。また、情報は国境を越えて瞬時に飛び交う国際化社会になる。東京と地方との情報格差がなくなり、真の意味での地方の時代が到来しよう。そしてニューメディア社会を支えるＬＳＩ（大規模集積回路）の出現により、軽薄短小化の現象は今より一層深まり、筋肉よりは頭脳が、男性より女性が、実業より虚業が、理性より感性が、物よりも心が、熟慮より閃きが、科学より宗教……が大切にされるようになり、新たな価値体系が生み出されるだろう。現在とはコペルニクス的に価値観の逆転する時代になる、と拙著『ＩＮＳのことがわかる本』（日本実業出版社）で未来予測を行なってきた。

ところが、この未来社会の行方を早くも先取りして、経営を行なっている企業が出現したのである。「バックマン」などのビデオ・ゲームで一躍有名になった株式会社「ナムコ」がそれである。中村雅哉社長が昭和三十年に創業した時は、木馬二台、社員は二人、資本金はわずか三〇万円という、まさに零細企業だったのが、それが今や、社員はざっと一千人、資本金は五億五千万円に達し、昭和五十八年度の売上げ総額は約二七六億六千万円、経常利益は約七三億円という超優良企業に成長したのである。株式市場に上場すれば、黙っていても一挙に七千円、八千円の株価はつくといわれている。

ところで、この三十年にわたる同社の経営方針を調べてみると、ニューメディア、つまり情報

化社会の先取りをした経営の連続だったといえよう。『遊び』をクリエイトする」というのが同社のスローガンだという。これによって象徴されるように、物を製造するのではなく、遊びという心の楽しみ（情報）を創り出すという、時代を先取りした企業なのである。そのためには米国の企業を、昭和四十年代後半にいち早く買収して国際化時代に備え、製作する遊具は、「サブマリン」などのエレメカからビデオ・ゲームというエレクトロニクスに切り換え、押し寄せるマイクロ・エレクトロニクス革命の波を乗り切るという素速さである。しかも「パックマン」という女性をもターゲットとしたビデオ・ゲームを開発して、男の子の遊びであった同ゲームの市場を拡大して、ニューメディア社会で大きな役割を果たす女性マーケットの開拓を、いち早く実施するという機敏な営業活動をとっており、「ナムコ」の経営方針は、どれを取ってもＩＮＳ（ニューメディア）時代の先取りの感がする。

現代は、技術革新で激変する時代である。なかでもマイクロ・エレクトロニクスの発達はすさまじい。戦後、半導体が発見されて以来、現在までのその発達は、航空機の世界にたとえるならば、ライト兄弟が飛行機を発明した一週間後に、もうロケットで月面に着陸したのと同じくらいの猛烈なスピードだという。そういう激変するマイクロ・エレクトロニクスをフルに使って経営する同社だから、今後、どう変貌するかは、予断を許さない。しかし、必ずやってくるニューメディア社会における企業の経営方針の指標のひとつとして、昭和五十九年初頭における「ナムコ」の実情を報告して、ニューメディア時代にどう対処すべきかを知るひとつのご参考に供した

いと思う。

本書は、総合月刊誌『Voice』に、昭和五十九年三月号から五月号まで連載した「ソフト制覇に賭ける〝ナムコ〟躍進の秘密」を、全面的に構成や視点を検証し直して書き改めたものである。

『Voice』編集部で連載を担当して下さった稲瀬治夫氏、連載を一冊にまとめて出版を推進して下さった第一出版部の安藤卓氏に感謝する次第です。

昭和五十九年五月

ガラス色の風わたる金沢の宿で　著者

超発想集団・ナムコ

ニューメディア時代先取り企業の研究

目次

まえがき

第1章　急成長企業「ナムコ」とは？……11

産業分類改正論　13
異色経営者の〝遊びの哲学〟／第五次産業は〝情緒〟産業だ

夢を追う男　22
「四つの顔」を持つ企業／〝遊びのスペース〟を提供／空気銃に託した商魂／父親から独立を決心す／中村製作所誕生す／三越社長への直談判

営業重視の経営戦略　38
屋上遊園地の建設／トビ職顔負けの活躍／銭湯攻略のノウハウ／二十四時間営業への発想

エレメカ開発部隊　48
営業の次に狙ったナムコ「第二の顔」／アイデアを生む思考方法／ニューメディア時代の発想法／技術・営業一体作戦

三番手精神の成功 61
創立以来最大のピンチを迎える／アタリは日本市場を狙ったが／社の屋上に翻るZ旗／買収価格に二の足を踏む／二泊三日の〝日米交渉〟

技術変化の先を読む 76
信用のランクは最も低い「丙種」／有為な人材獲得に乗り出す／頻繁に飛び交う〝宇宙語〟

第2章 「ディズニー」を超えた男たち…… 87

「一大建白書」の威力 89
入社後四カ月目の〝若憎〟の心意気！／過去の技術の固執をやめよ／アイデアは質より量だ／ナムコ初のビデオ・ゲーム／「インベーダー」に食われる

パックマンの登場 105
うん、これだ。このデザインでいこう／女性化傾向を先取りする

パックマン狂奏曲 111
ビデオ・ゲーム世界のスーパーマン／パックマンは米国を制覇した

知恵こそ我が命 117
「仮説」を輸出するナムコの海外戦略／急増するロイヤリティ収入

第3章 「遊び」を創造する仕事師たち……123

ユニークな頭脳集団 125
個性を引き出すナムコの社風／Cが多くても、いいじゃないか／複眼思考で物を見よ／社員が語る「社長の印象」

「ゼビウス」の世界 143
驚異のマニア少年／ついに新記録の樹立なる／まるで一巻の映画を見るような驚き／開発者とマニアの闘い

コピー業者との闘争 155
「プログラム」の権利をどう守るか／娘が強姦されるような憤り／「著作権法違反」をめぐる壮絶な攻防／「知的所有権課」の発足／

自分の権利は自分で守れ／「文化庁」対「通産省」の争い

第4章　第六次産業を狙う超発想集団……177

ナムコ「第三の顔」　179

万全の販促体制をとる「忍者部隊」／財務・集金のコンピューター化／A・M業界の動向／ナムコ「第四の顔」

情緒ロボットを狙え　188

人間にそっくりのロボットはダメだ／全国ロボット大会の成功／情緒ロボットへの感情移入／ナムコの〝情緒ロボット〟論

第六次産業への途　200

物理的発想から化学合成的発想へ／ニューメディア時代の経営戦略／死に際を演出する宗教産業の時代へ／〝人間の心〟をとらえる企業へ

第1章 急成長企業「ナムコ」とは？

教授、
脚線美の計算はまだ無理のようです。

産業分類改正論

異色経営者の〝遊びの哲学〟

桜前線の花だよりが、ちらほらと東京にも届き始めた昭和五十八年三月の中旬。東京・丸の内にある日本工業倶楽部の一室で開かれた経済同友会の産業懇談会「第三水曜グループ」の例会で、「レジャー産業の展望と課題」と題するスピーチを行なったひとりの経営者がいた。銀縁の眼鏡をかけ、小肥りの体をしゃれた紺のスーツに包んだ男であった。眼鏡の奥には、新進経営者特有の時代を見る鋭い目の光があったが、背広からのぞいたネクタイや胸のチーフからは、どこか従来の経営者と異なった〝遊び人〟の粋な風情が漂っていた。

街のゲームセンターで、若者たちの圧倒的な人気を集めているビデオ・ゲーム「パックマン」などを開発して、アミューズメント・マシン（A・M）業界で、一躍有名になった「ナムコ」の社長、中村雅哉であった。この時、中村五七歳——。

A・M業界の地位の向上と発展を願う中村は、経済同友会のメンバーとなり、五十八年に幹事

に選ばれて、財界活動を精力的に展開していた。「鉄は国家なり」と豪語した製鉄業界が慢性的な不況に悩むなど、従来の重厚長大路線を歩んできた我が国の産業は年毎に地盤沈下をして、レジャー産業など軽薄短小を旨とする産業が目覚ましい繁栄を遂げつつある昨今。「『遊び』をクリエイトする」をスローガンに掲げて、ソフト化産業社会のなかを、まっしぐらに驀進している「ナムコ」の社長に、時代を先取りしてきた同社の経営理念と、今後の産業界の発展の見通しを尋ねて、勉強の資にしようという意図で開催された会だった。列席しているのは、一部上場会社など、我が国の錚々たる企業の経営者たちばかり二十数人。彼らは中村の発言にじっと耳を傾けていた。

中村は立ち上がるとゆっくりした口調で話し始めた。思えば、中村がこの事業を始めたのは約三十年前。二台の木馬と金魚すくいの水槽を置いて商売を始めた時の、あの不安と期待に満ちた思い。「こんな商売で果たして一家を支えていけるだろうか」。

それらが、中村の胸中をよぎったのであろうか、彼はややうつむきかげんに、謙虚な言葉遣いで、「ナムコ」がこれまで取ってきた経営戦略の数々を淡々と語り出した。

彼は、まず「ナムコ」のスローガンである「『遊び』をクリエイトする」の説明から話をしだした。同社はスローガンを三度変えたが、それは時代の、社会の変化にマッチさせてきているからだという。この変化のなかに時代を先取りする中村の経営戦略がうかがい知れるのである。創業当時の昭和三十年代には、それは「モノレールから木馬まで」であった。デパートの屋上の

遊園地などでの業務を主体としたころで、そのころの遊戯機械で最小のものは木馬であり、一方、モノレールは、遊園地で一番大きな機械であった。この言葉には、遊戯施設で使うものはすべて取り扱うという中村の意気込みが表われているといってよいだろう。

日本経済が高度成長に向かい出した同四十一年には、スローガンを「お子様の夢を創る」と変え、自社で生産する体制を敷いて、商売の対象を子どもたちから広げ出していた。より大きな市場を求め出したのである。その高度成長に、カゲリが見え出した五十二年からは「『遊び』をクリエイトする」という現在のものに変えた。老若男女、世界中にマーケットを求めようとして社名も「ナムコ」と変更した。このようにスローガンの変遷ひとつを見ても、それはまさに時代の変化にマッチしたものであり、販売する商品の対象が、モノ（ハード）から遊び（ソフト）へと変わってきており、時代の流れに沿って商売が展開されていることをそれは実証していると言ってよいだろう。

中村雅哉社長

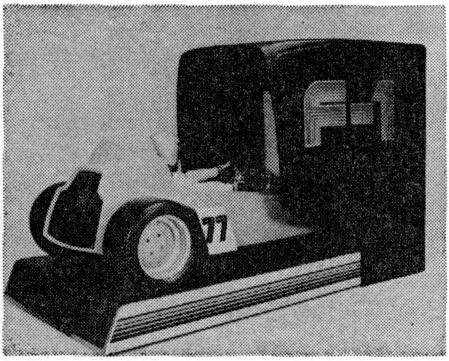
次いで中村は、彼が商売の対象としている「遊び」についてウンチクを傾けて話した。「遊び」――という言葉は、草取りなどに手間の大変かかる稲作農業を中心として営んできた我が国の精神風土では、勤勉を旨とする外来の儒教思想とあい

まって、それは「仕事」の対立概念として、マイナス・イメージをもって考えられていた。それを彼はあえて商売の対象としてきたのである。とくに昭和四十年代の高度成長の〝追いつけ追いこせ〟という風潮や〝大きいことはよいことだ〟が、プラスのイメージをもって迎えられていた時代には、「遊び」という言葉は、お年寄りなどシルバー世代からは罪悪感をもって見られていた。

しかしながら、オランダの文化史家のホイジンガは、「人間は遊ぶ存在（ホモ・ルーデンス）である」と書いて肯定的にみているし、古来、我が国でも、家を建てる際などに木組みをする時には、〝遊び（余裕）を持たせよ〟というような言葉の使い方があることからもわかるように、もともと〝遊び〟の効用は認めてきているのである。中村は話を続けた。「しかしながら、シルバー世代と異なり、戦後の団塊の世代や、ニューヤングといわれる世代が台頭してくることにより、この〝遊び〟は罪悪という意識が、稀薄になってきたのではないだろうか」。そこで商売になり出したのである。

ホイジンガの〝遊びの哲学〟を批判的に継承したのは、フランスの学者、カイヨワだが、彼は〝遊び〟には「競争」「運」「模擬」「眩暈（めまい）」の四つの要素があると分類している。中村は、この考えに共鳴して、この四要素を持ったものが、ヒットする遊戯機械になるのではないかと考えて、開発する時の基本にしているという。いわれてみれば、確かにA・M業界のヒット商品は、すべてこの四要素を含んでいる。

例えば、「ナムコ」のヒット商品であるドライブ・シミュレーションの「F－1」を考えてみよう。これは自動車レースの様子を、機械の中に圧縮して詰め込み、運転の模擬体験ができる機械であり、ハンドルを握る人は、いかにも自分がレーサーになったような感じになり、「眩暈」を感じ「競争」をしている立場となってしまう。二人でプレーすれば「運」を賭けても楽しめるのである。



F－1

「遊び」が「無駄」とか「無用」と同義語だとすると、「『遊び』をクリエイトする」という「ナムコ」のスローガンはおかしなものになる。つまり「無駄や無用をクリエイトするナムコ」ということになるが、今のヤングはそうは思わない。同社に職を求める新卒の大学生たちに、その理由を尋ねると「『遊び』をクリエイトする、という看板が気に入ったためだ」という人が多い。「このように若い世代は、遊びを人生の余裕であり付加価値であると肯定的にとらえている。シルバー世代と異なるのである。こうした現象は大きな時代の流れである」と中村はみて、「その流れに沿って自社の経営をしてきた」と話した。

第五次産業は〝情緒〟産業だ

そして最後に「今後の産業界の見通し」について、中村は持論である現在の〝産業分類改正論〟を展開しながらこう述べて列席者の注目を引いた。「現在、我が国の統計では、第三次産業は、GNPの約六〇%を占めるほどに肥大化している。これは、戦後コーリン・クラークが行なった産業分類の基準を、今もって使っているため、このようなおかしな現象になっているのであり、早く改めるべきだ」。中村はそう熱心に説いた。

同様な指摘は、これより四年前の昭和五十四年に、経済同友会の佐々木直代表幹事が、同会の「年頭見解」で述べているが、その時、同幹事が提言したのは、「これまでの第一次、二次、三次産業という区分に加えて、第四次産業（情報、医療、教育、サービスなど）と、第五次産業（ファッション、娯楽、趣味産業など）といった新産業分野の育成をはかるべきだ」というものであり、中村のいう「新産業分類論」とは少し違っている。

「年頭見解」が従来やってきた職業別の分類に相変わらずこだわっているのに対し、中村は、その産業の属性による分類をこの席で提唱している。すなわち彼はこの席で、肥大化した「第三次産業の分野は、これからは細分化して考えるべきだ」と提唱して、こう分類した。「第三次産業は、筋肉型のサービス、あるいは物流型サービスの分野とする。そして第四次産業は、知識型サービスの分野とする。次に第五次産業は、情緒型サービス分野と考えるべきだ」と、彼は私見を

発表した。

これを、もう少し詳しく説明しておこう。第三次産業は、レストランのウェートレスのように、主に筋肉の力を使って行なうサービス業である。次いで第四次産業は、私学などの教育産業であり、主に知恵を売ってお金を稼ぐ産業だという。そして第三次産業でも、より付加価値の高い第四次産業になれるという。

この代表的な例としては「コンビニエンス・ストアを標榜するセブン-イレブンがある」と中村はいう。そのネーミングが示す通り、同店は、朝七時から夜十一時まで営業をしていることを、完全に保証している。中村は「物を売っているというよりは、夜間も開店しているという〝便利さ（コンビニエンス）〟を売っている店だ。これは便利さという知恵を売っていると言い換えてもよい」というのである。

この仮説に従って経営をしていくと、商品開発に対する発想が変わってくる。「ナムコ」では、「開発した商品を二次産業的に工業生産をし、三次産業的に輸出するという方法ではなく、まず、第四次産業的な発想により〝知恵を売ろう〟とするところからスタートするのだ」という。まず外国にないものは何かを知恵を使って考え出す。次いで生産方式は相手方に製造・販売の許諾権を与えるライセンス方式により、向こう任せにする。その結果は、きわめて利益率が高くて、過剰生産のリスクは少なく、しかも貿易摩擦のない輸出ができるようになる。後述するが、彼は同社が開発した「パックマン」などのビデオ・ゲームをアメリカなどに輸出する際、この方式を実

際にとり入れ、この仮説の正しいことを実証している。

そして次の第五次の情緒産業に分類されるものとしては「人間の五感を通じて感動を呼び起こすものであり、映画、音楽、演劇、ファッションなど文化関係のすべてが包括される」と彼はいう。これは、営業している商品が有形でも無形でもかまわないが、〝消費者〟に心理的な満足感や充足感を与えることを第一の目的としている産業である。〝心の安らぎ〟を売る、いろいろな種類の保険業であり、女性に精神的な豊かさを与える化粧品や宝飾品も、この範疇に入る。「化粧品は、粧いによる美しさが彼女たちの自信になり、それがさらに彼女たちをより美しくさせる。化粧品は、中身の質はほぼ同じでも、値段の高いものの方が美しくなる効果がより大きいと女性たちは感じるらしい」。こんな心の問題、人の情緒に訴える産業を総括して、彼は情緒産業と呼んでいる。

そして彼は、「第五次があれば、その先には、第六次産業があるかもしれない。それは広い意味での〝宗教の世界〟だ」とみている。第六次産業については、具体的なイメージを、彼はまだ語ってはいないが「その目鼻はほぼついている」という。その詳細は後で述べることにするが、この席では、中村はこう話をしめくくった。

「産業は、それが発展するほど、第三次、第四次、第五次、第六次へと高度化していき、その付加価値は上がって、儲かるようになるものである」

それは、十年前と現在の物価を比べると如実にわかる。自由競争に価格の決定をゆだねてある

食品などはほぼ二倍の値上がりであるのに対し、政府が値上げの許認可権を持つ国鉄運賃などの公共料金は三倍になっている。ところが、それ以上に値上がりしたのは、宗教関係の値段だ。例えば「葬式の飾り段は、三段物が十年前は十一万円だったのが、今では三十万〜百四十万円、五段物は十九万円が五十〜百六十万円と大幅にアップしている」。宗教産業がいかに儲かる世界なのかをはっきり表わしているといえよう。

これは、「人間が逃れ得ない業苦（カルマ）を相手にする〝産業〟だからだ」と彼は思っている。

「ナムコ」が創業して、ほぼ三十年——。

彼が、同社の経営に当たって取ってきた戦略は、まさにこの日に述べた仮説の実験と、その証明であったと言ってよい。そしてそれは、「ニューメディア時代の先取りをした経営戦略だった」といえる。

それではこれから、その実践と理論を詳述していこう。

夢を追う男

「四つの顔」を持つ企業

「『遊び』をクリエイトする」をスローガンとして、我が国では珍しい〝知恵を売る〟企業となった「ナムコ」だが、これまで成長するには、創業経営者である中村の並々ならぬ努力があったのはいうまでもない。その発展の足取りを、時系列的に追っていきながら、ニューメディア社会に企業が生きる道は、どこいら辺にあるかを探ってみよう。

「ナムコ」と言っても、知らない読者もいるだろうが、同社の資料によると、「ナムコ」は「四つの顔」を持っているという。

第一の顔は〝遊びの空間〟をサービスする仕事である。百貨店などに、ゲームコーナーなどのアミューズメント・スペースを企画し、それを運営するオペレーターの顔である。オペレーターというのは「売上げ金の収入を営業の主体とするゲーム機などの設置営業者」と同社では定義している。「ナムコ」が営業する、ゲームコーナーなどを含むロケーションは、全国に今や三千八

百カ所もある。最も数多くの店舗を持っている企業の一つかもしれない。

第二の顔は〝遊びを作る〟会社である。「ゼビウス」などビデオ・ゲームを製造する。「ドラエモン」「アラレちゃん」などのキャラクターを使った子供用乗り物なども作っている。つまり「ナムコ」は一種のメーカーでもある。

第三の顔は、メーカーから仕入れたゲーム・マシンや自社の製品をオペレーターに売りさばく、ディストリビューターでもある。他のA・M業者が作ったゲーム・マシンなども、海外に輸出入する商社であり、問屋でもある。〝遊びを売る〟企業といってもよい。

最後になったが、第四の顔は〝遊びのイベント化〟を図る会社でもある。アミューズメント・ロボットを中心として、毎年、〝全国ロボット大会〟などを開催する。

「ナムコ」は、このように〝遊び〟を作り、売り、そして提供する〝遊び〟の総合企業なのである。こう書いてくると、現在の同社のスローガン、「『遊び』をクリエイトする」株式会社「ナムコ」というのは、当然のような気がしてくるが、しかし、三十年前、同社が従業員二人で、細々とスタートしたころのスローガンは「モノレールから木馬まで」であった。今でこそ、中村はホイジンガの〝人間は遊ぶ存在である〟などという言葉を引用しながら「遊び」を肯定する高邁な評論を書いているが、創業当時は、現在のような高尚な哲学には、まだ思い至らなかったようである。「いかに乏しい資本金を有効に使い、収益性の高い商いをするか」（同社社内報「もくば」創刊号）だけを考えて「この商売を始めた」という。

〝遊びのスペース〟を提供

そこで、同社が最初に見せたのは、第一の顔であった。つまり〝遊びのスペース〟を提供するという、オペレーターとしての「ナムコ」の顔である。言い換えれば、中村は〝営業〟から事業を始めたのである。彼は国立横浜工業専門学校（現、横浜国立大学工学部）で造船学を修得しており、本来は技術者である。それがあえて営業からスタートした点に、「ナムコ」が今日の繁栄を勝ち得た基礎があったのではないかと思っている。

中村にいわせれば「製品の開発などから事業をスタートするには、多大の資本金が必要だったが、オペレーターならば、金がそうたくさんなくても手っ取り早くできたから」ということになるが、それは、今から見れば賢明な選択だったと評価してよい。

ニューメディア時代が科学技術を優先する時代になるのは、火を見るより明らかである。しかし技術だけでは食べていけない。その技術を利用した商品を作って売り、お金を稼がなければならない。しかも、ひょっとすると、二十一世紀になると技術者は、自分たちの開発した技術によって、その存在がある面では不要なものとなってしまうかもしれない。コンピューターがコンピューターを設計して作っているのが、現在のマイクロ・エレクトロニクス技術の世界なのである。生き残れるのは腕利きのセールスマンの方になるかもしれない。資本主義社会ではいつの時代でも、事業のかなめは営業である。中村はその最も重要な営業から、「ナムコ」の事業をスタ

ートさせたのである。それは彼特有の鋭い嗅覚から、時代を嗅ぎ取っていたと言ってよいだろう。といっても「金魚すくい」と「木馬」のオペレーターからであった。

彼が有限会社「中村製作所」として遊園施設の事業を始めたのは、昭和三十年六月一日のことであった。太平洋戦争の敗戦から十年の月日が経っていた。この年は、左右社会党が統一され、保守合同が成立して自民党が誕生し、現在の政治体制の基礎が確立し、復興への足がかりができ上がった年と言ってよいだろう。そして電気洗濯機などが出回り始め、家電時代への第一歩を踏み出す。それは現在の繁栄を築くスタート台になった年といってもよい。当時の中村には、その後の日本経済の驚異的な発展は予想もできなかっただろうが、今となって思えばタイムリーなスタートであった。

最初の事務所は、東京・大田区池上の住宅街のなかであった。中村の夫人、光子の実家の一室に間借りしたものだった。わずか六畳ほどの部屋であった。

「お会式の日にはドンツクドンツクと太鼓をたたく音が聞こえてきた」という。日蓮宗の総本山の一つ、池上本門寺が近くにあったからである。

会社といっても従業員は、社長の中村のほか太良武晴と女子事務員の三人だけ。資本金は三十万円。公務員の初任給が月一万円のころである。現在ならば、資本金五百万円足らずの小さな会社であった。「ナムコ」では、同社の資産には通し番号を付けて管理している。その数多い番号のなかでも、中村にとって資産番号「N一〇〇〇一」と「N一〇〇〇七」（当時の資産番号、現在

は変更）は忘れられない番号である。なぜなら「最初の当社の名誉ある資産である二台の木馬につけた管理番号であったからだ」そうだ。

「この木馬は父親のところの物置の中に転がっていたのを、安く買い受けてきて作ったものだ。頭部は鋳物、胴体は鉄板張りでできており、それに茶色の革製の鞍が置いてあり、鉄製の脚がクランク運動によって上下するという代物。昔の遊園地でよく見かけた、あの木馬である」。中村が色を塗りかえて、新品のようにした。「鋳物の部分の色がなかなか落ちず、トーチランプを使って暖め、ペンキをはがして塗り直した」。

そして「塗ったばかりの木馬をトラックに乗せて、横浜・伊勢佐木町の松屋（現、松坂屋）デパートの屋上に運び込んだ。後に監査役に招いた山田元が、松屋デパート横浜店の店長をしていて、彼は快く屋上の一角に木馬などを置く権利を、私に与えてくれた」のである。

横浜港に近い繁華街、伊勢佐木町通りの入口近くに、このデパートは今もある。九階に当たる屋上に出ると、風の流れによっては港の潮の香りが漂ってくる。周りは、もはや中層のビルがびっしり並び港は見えないが、この屋上が「ナムコ」のロケーション発祥の地なのである。

今でこそ、横浜市のメインの繁華街は、国鉄の横浜駅西口一帯になっているが、昭和三十年代前半までは、浜ッ子はこの町を「ザキ」と呼び、市内で最もにぎやかな盛り場であった。「駐留軍の米兵相手のスーベニア・ショップが軒を接して並び、シルクの派手なハッピを売っていた。屋上から見ると、周辺は米軍が落とした焼夷弾で焼野が原になったまま。米軍のカマボコ型の兵

舎があちこちに建ち、日本人女の街娼を連れた米兵が通りを闊歩していた。戦後すでに十年が経っていたが、まだまだすさんだ世相を反映していた」のを中村は覚えている。

娯楽の少ない時代だった。彼の「木馬」と「金魚すくい」は、ハマの子供たちに数少ない潤いを与えた。「木馬」は老体にムチ打って円滑に動いてくれた。一回の乗り賃は十円。コインは順調に入ったが、「金魚すくい」には苦労したという。金魚は、中村自身が、横浜市のはずれ、本牧の先までバケツを持ち、市電に乗って買いに行った。屋上にブリキ張りで一畳ほどの広さの舟（プール）が作ってあり、その中に金魚を放した。「屋外なので、直射日光が当たってしまう。休日の翌日に出勤すると、金魚が水温の上がった舟の水の中で、死んでプカプカ浮いていたということは一度ならずあった」そうだ。

空気銃に託した商魂

ところで中村は、大正十四年十二月二十四日、東京の神田和泉町に生まれた。国鉄の御徒町駅近く、傍には歌舞伎の市村座があった。中村家は千葉から出て来た祖父の代から、鉄砲鍛冶（商）を営んでいた。区立黒門尋常小学校から一ツ橋高等小学校に通った。「自宅の近くには歌舞伎『天衣紛上野初花』でおなじみの河内山宗俊が住んでいたといわれる、数寄屋町など粋筋の町もあった。この町は戦前までは、新橋、柳橋と並んで東都三大花街のひとつであった」。そのころの中村の夢は、海軍士官になることだった。まっ白な軍服に短剣を下げた姿にあこがれていた

のである。

中学校は私立麻布中を受験したが失敗、予備校の研数学館に行き猛烈に受験勉強をした。その甲斐があって、途中編入という特別制度によって同中に入り、さらに府立四中（現、都立戸山高校）に移った。そして国立横浜工業専門学校の造船学科に入学した。同科を選んだのは、「海外にあこがれていたこともあったが、それよりも競争率が低くて、入学しやすかったから」という。兜町でよくいう〝人の裏行け花の山〟という考え方である。人生というのは、他人と同じ道を歩いていたのでは成功しないものである。

入学したのは昭和十九年。ガダルカナル島で日本軍が大敗を喫し、太平洋戦争の戦局は、日一日と敗戦の色が濃くなっていた時期であった。「したがって大学での授業はほとんどなく、横浜の鶴見にあった日本鋼管の工場で、松根油を採る時に使う鉄釜造りの仕事をしていた」という。

そして昭和二十年八月十五日。敗戦の報は、母親の実家があった疎開先の群馬県利根郡片品村で知った。雑音のなかにかすかに聞こえる玉音放送を耳にした時、「軍部のいう通り神国日本を信じ、敗けるハズがないと確信していたので、ただただ茫然となった」という。

昭和二十三年に、横工専を卒業したが、まだ世間では船舶を造る余裕はなく、就職口は全く見つからないので、在学中から手伝っていた父親の仕事を引き続いてやることにした。敗戦直後、彼らは中野の焼けた自宅の跡にバラック小屋を建て、空気銃の修理を始めていた。防空壕のなかに、父親が戦前経営していた銃砲店の空気銃の鉛弾のほか、スプリングなど修理に必要な部品を

保管しておいたのが焼け残り、それを利用したのである。「当時は全く食べ物のない時代。配給の品だけでは足りないので、ヤミの食糧を買って、やっと飢えをしのいでいる時だ。空気銃は食糧を獲得できる貴重な道具となった。空気銃があれば、スズメでもムクドリでも撃ち落として食糧の足しにできた」。客は相次ぎ、商売は日一日と繁昌していく。

そのうち都心に出て商売をしたくなったが、「空気銃は殺傷力がないとはいえ、銃砲の一種であるから、進駐軍の目につく都心でこのような商売ができるとは限らない」。そこで念のため警視庁に問い合わせに行くことにした。ここらが慎重派の中村らしい。担当の保安一課長は、幸いなことに母校の横工専の化学科の先輩だったので、親切に教えてくれた。「大丈夫だ」。こうして日本橋の高島屋百貨店の「活用部」と取引ができるようになった。活用部は、同店地下二階にあり、鉄カブトのヘリを取り除き、頭頂部をつぶして座りをよくして、鍋の代用になるようにして売っていたりした。同部の一角を借りて、空気銃の修理を始めたのである。「担当は、杉野という課長だった。修理の依頼は一日に二十四～五挺もきた」という。

そのうち茨城県の友部市で製造を始めたSKB（後に同社の「シュータウェイ」の部品を製造した会社）から空気銃を仕入れて販売することも始めた。全くの売手市場でよく売れた。三十挺ほどの空気銃を、銃身と銃床とに分けてリュックにつめて背負い、さらに、風呂敷に包んで両手に提げて常磐線に乗って運んできた。空気銃への需要が強く、英国のオートバイメーカーでもあるBSA（バーニング・スモールズ・アームズ）が製造した空気銃を輸入販売することにした。当時は、外

貨の割り当て制が厳しく敷かれていた。『貿易実務』（畑屋源蔵著）という参考書を買って読み、レミントンの中古のタイプライターを買い込んで、申請の書類作りをした。中村は凝り性だから一字間違えただけでも、最初から打ち直し、気がついたら夜が明けていた、という日は幾日もあった。

やっとポンドの枠を取り、英国へ注文を出し、いよいよ待望の品が手に入ると胸を躍らせていたところが、当時、戦乱の激しい中近東では、空気銃は武器と判定されて、南回りの航空機では運べなくなってしまい、カナダ経由の東回りとなった。その運搬費は莫大にかかり、足りない分の外貨集めに、また四苦八苦した。しかも輸入価格は、いつのまにか予定の倍の四〇％に引き上げられており、危うく大損をするところだった。国産のＳＫＢ製空気銃が七千五百円だったのに対し、英国のＢＳＡは四倍近い二万七千円ほどで売った。

そのころ彼は高島屋のなかで文化活動を盛んに行ない、とくにレコード・コンサートをよく開いた。蓄音機やレコードを店内の売り場などから借りてきて、ポスターも解説書も、すべて中村が自分で作った。「チゴイネルワイゼン」をハイフェッツとジンバリスト、エルマンの三人のバイオリニストによる演奏で聞き比べるという、高度な鑑賞会も開いていたというから驚く。この文化活動を通じて、中村は当時、高島屋に勤めていた光子と知り合い、結婚をすることになる。

父親から独立を決心す

昭和二十七年、進駐軍のPXとなっていた銀座の松屋デパートが接収解除となったので、中村は加藤晴助という仕入れの部長を口説き落とし、ここにも店舗を出せるようになった。空気銃に加えて、ダイビングマスクやシュノーケル、スイミング・フィンなど、夏場に売れる商品を並べて、営業を開始した。今から見れば、これらもレジャー用品であり、このころから遊びへの目は開かれていた、といえるかもしれない。それらの品は浅草の蔵前にあった「鬼怒川ゴム」というメーカーから仕入れた。

高島屋の方は、父親が担当し、松屋の方は、中村が任された。双方の経理とも、実権は父が握っており、このころから父親の経営方針に、中村は不満を覚えるようになる。「経営方法も米国式の科学的なやり方がはやり出していたころで、経営に対する考え方の世代的な相違は出てくる。父親は社長、息子は専務の肩書きをつけて独立しているようだが、意見が食い違うと親子の関係に置き換えられてしまう。古い父親だから、ドンブリ勘定といってもよかった」。後に「ナムコ」の経営に〝K計数〟というユニークな指数を取り入れ、合理的な経営をしている中村だけに、父親の経営の在り方には耐えられなかったにちがいない。

昭和二十七年、対日平和条約も発効となり、我が国の独立が認められた。それに伴い、警視庁は銃砲の取り扱いも厳しくしていく。買った時に支払う物品税もかけられるようになり、商売をしてもうまみがなくなってきた。しかも「経営方針をめぐって、ケンカしてばかりいては、親不孝だとしか思えない。それならば、自分で自分の道を歩こう」。こう決心して、中村は独立したの

であった。だが何の商売をやったらよいのだろうか。

中村は本質的には、夢を追う男である。五十八歳になった今（昭和五十九年）でも、まじめな顔をして、こんなことをいう。

「街の中を歩いていると、道を隔てて若くてきれいな女性が歩いているのを見かける。すると道を渡ってでも彼女のあとをつけて行きたくなる。大げさにいえば地球がまっ二つに分かれた場合、彼女と同じ世界（側）にいたいからだ。誤解をしないで欲しい。ひょっとすると、彼女がつまずいて転びそうになり、自分が手を差し伸べてやれるかもわからない。それが縁になってなどと……、そんな少年のような夢が私の胸にふつふつと湧いてくるからである」

中村は父親から独立して、何の事業を始めようかと考え続けていた。夢があり、人に喜ばれる仕事がしたい。戦後、遊園施設は焼けてなくなり、路地裏や焼け跡で「鬼ごっこ」をして遊んでいる子どもたち。「この子らが、元気に安心して、遊べる施設を百貨店の屋上などに作ってやりたい」。次第に心の底からそう思うようになっていったという。

中村製作所誕生す

前に述べた通り、中村は神田和泉町の生まれである。「地下鉄・銀座線に乗れば、十分ほどで浅草に着く。ここには松屋デパートがあり、隅田川を臨む屋上には、当時、都内随一のスポーツランドがあった。東武鉄道が建設した東武ビルをデパートにしたもので完成したのは昭和六年十

一月」。中村が小学二年の時である。九階に当たる屋上には、アメリカのコニーアイランドにある遊戯施設を参考にして、スポーツランドが建設されていた。一回十銭で屋上を二周する豆汽車や、屋上の両端を往復する空中ゴンドラを使った航空船もあり、当時の子どもたちの人気のマトだった。中村も、「十銭玉を握って、何度も電気自動車に乗りに行った。足元のスイッチを踏めば、スイスイと走る自動車。自分が王様になったような気持になった、あの幼き日々。あの感慨を、戦後の子どもたちにも味わわせたらどんなに喜ぶことだろう」。そんな気持から「遊園地施設事業を始めようと思った」という。

こういう中村のロマンチックな思いを背景にして、有限会社「中村製作所」が誕生したのである。中村三十歳の時であった。

しかし何も手づるのない人間が、屋上に遊園施設を作らせてくれといっても、二つ返事で許してはくれない。都心の百貨店の屋上は、すべて他の既存の遊園施設業者に占拠されていたので、やむなく関東周辺のデパートを狙った。地方から中央に攻めのぼった毛沢東の戦略にも似た中村の商法であった。銀座松屋に店を出していたコネから、先の横浜の松屋デパートを紹介してもらったのである。こうして横浜に進出、ついで隣りの川崎市の「さいか屋」に目をつけることになる。

川崎さいか屋の特別食堂の入口近くに、ステレオ・トーキー・ボックスの「白雪姫」を置かせてもらった。子どもがコインを入れて小さなガラス窓からのぞくと、立体的に見えるスライドに

より箱の中の白雪姫が動いているように見え、童話の世界が展開される。カラーテレビ放送がスタートしたのは、後年の昭和三十八年からであったから、この箱の中にいち早くカラーテレビの世界を見た子どもは多かったに違いない。そして同店の開店祝いにかけつけた地方都市の百貨店の経営者たちは、これを見て「ぜひ、うちにも……」と注文が殺到した。札幌市の「五番館」、盛岡市の「川徳」、甲府市の「岡島」……と、地方都市の一番店のデパートに、中村製作所の遊具が入り出し、「ナムコ」の破竹の勢いの地方進出の幕が切って落とされたのは、このころからである。

中村は、その日の日付を今でもはっきり覚えている。昭和三十一年十二月六日付の『朝日新聞』の朝刊であった。掲載されているモノクロの写真を見て、彼は思わず叫んでいた。「子どもには、どこの国でも遊びが必要だ」。それは「新中国西南の旅から」と題して、新生中国の姿を一ページ全面を使って報じたなかの写真で、写っていたのは、「観覧車」であった。国土の建設以外のことについては目を向けていないと思い込んでいた中国。そこにも子どものための遊園施設はあるのだ。彼は思わず目頭に熱いものを感じた。「どんなに時代が変わっても、子どもに夢を与える遊園地は必要なのだ。そういう思いで始めたのだが、その考えが間違っていないことを、この一枚の新聞写真が再確認させてくれた」という。「子どもたちから、あの満ち足りた笑顔を奪ってはならない」。そう思い、それ以来今の仕事にさらに邁進する決意を固めたという。今の成功を見れば、その考えは間違っていないといえよう。

三越社長への直談判

翌年（昭和三十二年）に本社を東銀座の歌舞伎座近くにあった中山ビルの中に構えた。そして最初に掲げたスローガンは「モノレールから木馬まで」であった。

「木馬」からスタートした商売を、当時の遊園地施設のなかでは、最も大きな「モノレール」まで拡大して行こうという意気込みを、「このスローガンのなかに込めて掲げた」と中村は、社内報のなかに述懐している。

このころの中村製作所を、さらにひと回り大きく発展させたのが、当時のデパートの雄、三越百貨店の屋上への進出であった。当時、三越は社の方針として、屋上に遊園施設は絶対に設置させなかった。他の遊園施設事業の会社が、何回出かけて説得しようとしても、拒否されていた。

人が集まるところには、遊園施設が必ず必要だと考える中村にとって、その考え方は不満でならなかった。若さの特権の一つは、後になって冷静に考えると、無鉄砲ともいえる情熱があることである。時にはその情熱が歴史を変えるものである。

ある日、中村は東京日本橋にある三越本店に行き、店の内を巡回していた当時の社長、岩瀬英一郎をつかまえて、直談判の挙に出たのである。一度も会ったことのない大三越の社長であったが、そんなことはおかまいなしに話しかけた。きょとんとする岩瀬に向かって、「自分の思いのたけを三十分間、目をつぶった思いでしゃべった。自社の実績、遊園施設にかける自分の情熱、

子どものために、ぜひ三越の屋上にも遊園施設を作らせて欲しい」と切々と訴えたという。

この時のことを、中村は遠くを見るような視線をしながら、筆者に話してくれた。青春の日の淡い思い出のひとつになっているのであろう。

「三十分間だけ話し続ければいいんだ。それができるかどうか、自分の人生を賭けるつもりで話しかけた。若い時なら、人にいくら頭を下げても恥ずかしくないからね」

中村は判決文を聴く被告のような気持で、岩瀬の返事をじっと待った。しかし返ってきたのは「ダメだ」というスゲない回答であった。直訴はあえなく失敗に終わった。しかし岩瀬が亡くなり、三越の新社長に松田伊三雄が就任すると、三越は方針を変更した。この直訴が関係者によって再び検討されて、「あの社長がいる中村製作所に」と、遊園施設建設の仕事が舞い込んできたのである。ダメでモトモト。やってみなければ結果はわからない。

昭和三十八年春、日本橋の三越本店の屋上に「ロードウェイライド」という遊園施設が設置された。それを皮切りに、神戸など各支店の屋上にも同様な施設が設置されることになり、その仕事のすべてが中村に任されるようになった。こうして同社は十年も経たないうちに、日本最大の遊園施設を経営する〝遊び〟の専門店に発展していったのである。

このころを中村は振り返って、こんなふうに語っている。「事業を成功させるか否かは、緻密なデータのうえに組み立てられた計画性もむろん必要だが、やはり人間と人間とのつきあいであり、粘り強い交渉力だと思う。さいか屋に進出する時も、三越に設置できた時も、誠心誠意を持

って説得に当たった。それが成功の原因だったと思う」。

「他人が三遍説得に行くなら、自分は五遍、六遍と通った」という。他人が五回頭を下げる時には、彼は「十回は下げた」という。新聞記者のなかに、事件をスクープするのが巧みな特ダネ記者の群れがいる。かつてＮＨＫのテレビ・ドラマ「事件記者」に登場する〝山さん〟のモデルになったと自称する毎日新聞東京本社の現広告局長（元社会部副部長、警察庁クラブ・キャップ）の山崎宗次から、「他社の記者が、五回夜回りに行くなら、十回行け。しかも夜回りに行った刑事の家の玄関先の道に、土下座してまでも特ダネをとる誠意を見せなければ、スクープはできないものだ」とお説教されたことがあるが、事業に成功するにも、この熱意と努力がなければ、ニューメディア時代になってもできないものであろう。中村は「こうして営業場所を増やして行ったことが、小社の発展のひとつの礎になった」というのである。

営業重視の経営戦略

屋上遊園地の建設

この営業重視の中村の意を受けて、「ナムコ」の営業分野をさらに発展させた男が、このころ、同社に入社してきた。現取締役営業部長の遠藤勝利であった。その名前から推定できる通り戦中生まれの四十歳。北海道は函館の商業高校の出身である。函館市には棒二森屋という百貨店がある。屋上には遊園施設があり、休日には「コーヒーカップ」などに乗る親子連れの笑い声があふれていた。これらの光景を見て「将来はこういう、人の喜ぶ仕事をしたい」と思っていたという。だが、東銀座の山中ビルの二階にあった本社に初出勤すると、二十坪ほどの狭い部屋にいるのは、おじいさんばかり。期待してきたのに「世間的にはテキ屋に毛が生えたぐらいにしか、思われていなかったのでガッカリした」と彼ははっきりいう。

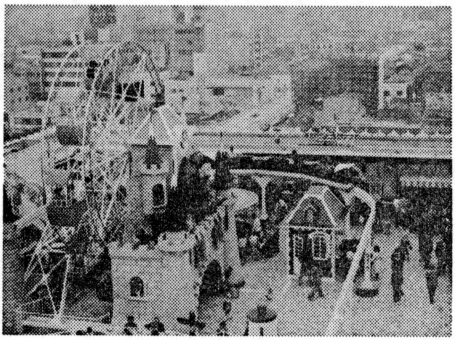
そして遠藤が配属になったのは、千葉県の船橋ヘルスセンターにあったロケーション（ナムコではこう呼ぶが、世間的にいえばゲームコーナーのこと）だった。ここには約一千坪ほどの広さのゲ

ームセンターがあり、同社のコーナーは約八十坪。置いてあった機械は、お菓子をクレーンでつかむ「ミニクレーン」などだった。

「当時、このヘルスセンターは全盛の時代であった。大浴場でひと風呂浴びて、その後ステージで歌って踊ってという、手ごろな娯楽場として大いに受けており、貸し切りバスが、毎日百五十台以上も来るという状態だった」という。彼の勤務時間は朝七時から夜十時までの十五時間。若かっただけに体力もあった。この時の売上げがものすごく多かったことを、遠藤は覚えている。どの機械も一回十円の時代だったが、一日平均の水揚げは十六〜七万円もあり、今の金額に直すと百六〜七十万円になっただろう。売上げは月末に同センター側四〇対中村製作所側六〇ぐらいの割合で分け合い、一カ月の取り分は約三百万円にも達したという。これをみて、「将来は必ず発展する産業になるな」と、遠藤は確信を持った。「入社した当初の前途に対する不安は払拭されていった」という。

そして、船橋に二年間いたあと、遠藤は名古屋の中日シネラマ会館内にあるゲームセンターの担当に異動した後、再び昭和四十二年に本社に戻り、当時、全国に八十ほどあったロケーションの機械の管理を担当することになる。このころ中村は、同社の営業の中心を、百貨店の屋上に観覧車などを中心とする遊園地を建設する仕事に変えていった。「四十年代前半はデパートが、後半にはスーパーマーケットが、全国各地に雨後の竹の子のように建ち、大量消費時代の幕が開き始めていたから、家族連れの客を呼び込む目玉商品として、これらの屋上にメリーゴーランドな

ど大型機械を建設し続けるようになったのに目をつけた」と中村。どこでも人手が足りないという事態になり、遠藤も助っ人としてこの建設に駆り出されるハメになった。



当時の遊園施設

トビ職顔負けの活躍

屋上の遊園地作りは、苛酷な仕事である。当時は、高い料金を払ってクレーンを借りて使うより、人の力で担ぎ上げた方が安上がりだったので、観覧車などの鉄骨の材料は、みな社員が担ぎ上げるよう、中村は命じた。屋上は階下の工事がすべて完了してからでないと、建設には取りかかれないから、百貨店のオープンまでのわずかな日数しか建設工事には残っていない。

遠藤が最も苦労したのは、昭和四十二年十月に建設した千葉市の奈良屋の遊園地だった。「八階の屋上まで三十キロを越す観覧車の鉄骨をみなで背負って、非常階段を上り下りした。昼間は他の工事の邪魔になるので、遊園地作りは夜間の作業とならざるをえない。まだ電気施設が入っていないので、真暗闇の階段を手探りで上り下りした。次いで観覧車の塔の組み立て。ヘルメットをかぶり、ハシゴをかけて地下足袋姿で観覧車の塔の上に登り、鉄骨のボルトも締めた」。

「屋上の上に建てた鉄塔だから、地上五十メートルを越す時もある。最初は足がすくんだ。強い風が吹くと塔が揺れる。命がけの仕事だった。しかし、若さと慣れは恐ろしい。本職のトビ職が顔負けするほど、鉄塔の上でも素早く行動できるようになっていった」という。

このように場所を探してきて、据え付けと設計は中村製作所が担当したが、観覧車の製作は蒲田の昭和鉄工が、モノレールは大阪の岡本製作所が製作をした。こうして遠藤は「埼玉県川越市の『丸広』などの屋上に遊園地を建設する仕事の手伝いをして歩き、一年間に二十カ所ぐらい建設した」そうだ。

ところが四十年代後半になると、このような屋上遊園地の建設にかげりが見え始めた。最初は安全性の問題だった。東京・日本橋の三越本店の屋上には、オバQの乗り物十台と、カプセルを吊ったロープウェイを中心とする遊園地が四十年代初期に完成していた。中村の長年の悲願が達成したものだった。その中村の喜びもつかの間の夢とならざるをえなかった事態が起きた。

「神戸市の大丸百貨店の屋上遊園地の観覧車が故障を起こしたのをきっかけに、各デパートが観覧車などを撤去し出し、三越もそれにならった」という。次いで建設基準法や消防法の改正が加わり、屋上には木造の建築物をいっさい設置できなくなった。さらに田中首相の「日本列島改造論」のあおりを受けて物価は狂乱を続け、さらにドル・ショックのダブルパンチを浴びて景気は悪化、百貨店などの新増築はパタリと跡絶えてしまったのである。

銭湯攻略のノウハウ

アミューズメント産業界を切り開く「ナムコ」の社長、中村としては、次の新たな営業場所を探さなければならなくなっていた。昭和四十九年、三十一歳で営業畑に出た遠藤の最初の仕事は、新しいロケーション探しだった。最初に百貨店の屋上に目をつけたのは、社長の中村であった。「社長を超える場所を発見しなければならない」と、遠藤は意気込んでいた。この年、GNPは戦後初のマイナス成長をマーク、「大きいことはよいことだ」という高度成長は立ち去ろうとしていた時である。

遠藤はある日、自宅近くの公衆浴場に行き、浴槽に首までつかりながら、ゆっくり思いを巡らせていた。

「今までのロケーションは〝ゲームセンター〟といわれるように、何台ものゲーム機械を一カ所に設置してある広い場所が必要だ。しかし、ゲームセンターでなく、ゲームコーナーでもよいではないか。店舗の片隅に、ゲーム機械を一台置いて、店の人に管理をしてもらうようにすればよい。人件費もいらなくなる」

同社の言葉で、これを「シングル・ロケーション」という。入っている浴槽から、ひょっとみると脱衣所が目に入った。「そうだ、脱衣所の片隅はどうだろう」と遠藤は思った。当時の入浴料は、大人ひとり百二十円。「お釣りには、必ず十円玉がくるから、ゲーム機にそれを使うチャ

ンスはふつうの場所よりある。しかも洗い場が混んでいる時は、しばらくここで待たなければならない。その時のヒマつぶしにもなる」。当時、彼は西蒲田の木賃アパートに住んでおり、やむをえず通っていた銭湯で、こう思いついたという。自分の体験から考え出したアイデアであった。技術が先行するニューメディア社会では、ともすれば、必要は発明の母ではなくなり、シーズ（技術）がニーズ（必要）を生み出すという学者さえいるが、やはり、必要から生じたことの体験は、より一層の強味を発揮する。

かつて電電公社がポケットベルを売り出した時、公社の営業局では「ポケットベルを持っていれば、上司の呼び出しにすぐ応じられる。便利な道具です」という、まじめ一筋の東大法学部的な趣旨でPRし、大企業などに売り込みを図った。しかしその意図に反してほとんど売れなかったという。

ところが「発売して間もなくすると、現場の電話局に黒ダブル上下の背広を着込んだお兄さんたちが次々と買いにきた」そうである。こっそり聞いてみると、「彼らは暴力団のメンバーで、出入りなどがあった時、組長の呼び出しに応じられないと制裁を受けるので必死になって買いに来たのだ」という。本社の営業局員が机の上で考えたのでは、こういう需要は出てこないものである。経験に基づくアイデアは、このように実に強い力を持っている。やはりニーズは需要を生み出す。

こうして銭湯の攻略に取りかかった遠藤だったが、「最初にアタックしたのが、自宅近くの、

大田区池上地区の浴場組合の組合長のところであった」という。我が国では組織のトップが踏み切ると、将棋倒しのようにそれに追随するケースは多い。遠藤も組合のトップを狙うという、賢明な選択をしたのである。

この銭湯は池上にあった「鶴の湯」で、主人は山崎といった。組合長だけに忙しく、組合活動があるから、夕方になると出て行き、帰宅するのはいつも午前一時すぎになってしまう。一日、二日、三日……と通って説得しているうちに、主人は「お前、おれのいない間、釜（ボイラー）たきを手伝ってくれ」といい出す始末。これもセールスのうちとばかりに遠藤は、ボイラーをたく作業を主人に代わってやった。「一日、三時間以上も手伝ったが、むろんタダ働きである。ゲーム機を置いてもらいたい一心だから文句もいえなかった」という。

その〝忍と粘り〟は、相手が人間の心を持っているならば、いつの時代も必ず通ずるものである。釜たきを一週間ぐらいした夜だった。組合長は「置いていいよ」とOKを出してくれた。それと同時に、組合員に推薦してくれることになった。「将を落とせば、後は簡単である。こうして同地区から、ゲーム機を脱衣所に置かせてくれる銭湯は都内に広がっていった」のである。

二十四時間営業への発想

その次に遠藤が狙ったスペースは、喫茶店の片隅だった。が、当初使われていたゲームマシンは、「フリッパー」など立ってプレーする大型の機械だったので、喫茶店側は場所を占めすぎる

と、よい顔をしなかった。しかし同五十年ごろから、後で述べるようにビデオ・ゲームがはやり出すと、テーブル型の機械へと小型化され出したので、続々と喫茶店などに入り出したのは、ご存じの通りである。遠藤がいち早く展開していたシングル・ロケーション拡大作戦は、場所をとらないビデオ・ゲームの出現という技術革新で、まさに図に当たったともいえよう。技術革新によって、営業方法や営業場所がガラリと変化する典型的な例と、これはいえる。

ニューメディア時代は、こうした現象は随所で起こるであろう。中村は「その技術の変化を先取りできるか否かが経営者の手腕になる」と今、当時をふり返っている。このあとA・M業界は、ビデオ・ゲーム機全盛時代に変わっていくが、遠藤が自慢げに語るのは、スキー場のホテルや民宿にビデオ・ゲームの機械を入れるのに成功したことである。「新潟県の苗場と湯沢の両スキー場にあるホテルなど五十軒ぐらいに、一軒三台平均でビデオ・ゲームの機械を同業界では初めて入れた」という。遠藤はその時の狙いをこう解説してくれた。

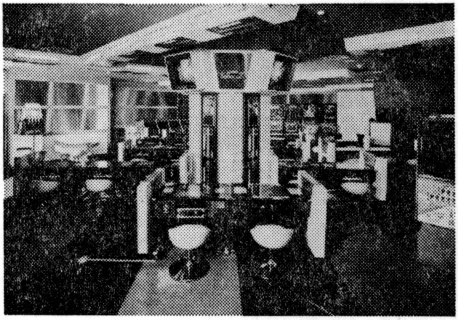
「デパートの営業時間は、朝十時から夜六時まで。たった八時間しかない。あとは機械も眠っている。スキー場のホテルなら、大半は若いスキーヤーが宿泊客になっているから、寝ないで夜中も遊んでいる人が多い。ここなら二十四時間、機械はフル活動してお金を稼いでくれる。アミューズメント産業の伸びる条件のひとつには、遊べる時間が豊富にあることも考慮に入れなければならない」

これもニューメディア、つまり情報化社会になった時の狙い目のひとつになるだろう。情報通

信の発達した社会で成功するカギのひとつは、人間の眠っている夜間をいかに上手に使うかにかかっていると、中村は見ている。日本が夜間でも、地球の反対側は昼間なのである。この時差を使えば遠藤のいう営業時間の延長はできる。「米国のある通信社では、世界中からニュースを収集する本社を、常にニューヨークと決めておかずに、昼間になっている場所を探しながら移動させていく手を考えている」（共同通信社、原寿雄常務）と聞いたことがある。ニューヨークが夜になったら、社員を帰宅させ、昼間になっているロスアンゼルスに次の本社機能を移していく。こうして地球上を回していけば、本社で社員を宿直させて重労働を強制しなくともよいし、一方、会社側も高い宿直手当を払わなくても済むというわけだ。

このような営業場所の拡大という土台があった後、あのインベーダーブームが爆発して、アミューズメント産業は、全国的に我が世の春を謳い出したのであるが、遠藤は営業の立場から「売上げが伸びたのは、ビデオ・ゲームというハード（物）が単に開発されたためだけではない。ビデオ・ゲームの機械がテーブル型に小型化されて、設置できる場所として、喫茶店、ホテル……と、その市場が広がっていったことがひとつの大きな原因だ。またその営業時間も従来より延びて、深夜でも遊べるようになったからだ」という。これは一理ある。営業ひと筋に歩いてきた遠藤の気概が込められた発言といえよう。

もっとも、これに合わせて集積効果を狙って、エレメカやビデオなどのゲーム機を一カ所にたくさん集め、同社が直接営業を行なう大規模なロケーション作りも、中村は各地で進めてきた。



ナムコ直営店「ミライヤ」

親子が一緒になってゲーム機で遊べる「ナムコランド」、若者向けのゲーム機を集めた「ビッグキャロット」なども埼玉県志木や大阪の難波などに開設している。老いも若きも、ゲーム機による〝遊びの楽しみ〟を知ってもらおうという、中村のマーケット拡大作戦の一環なのである。

現在、同社が直営するロケーションは、全国で約二百七十カ所に達しているという。このロケーションは、ビデオゲーム「ディグダグ」の発売以来本格的に走り出したキャラクター・グッズ（商品）の販売網ともなり、また、プレーヤーが「ゲーム機に何を期待し、何を求めているか」というニーズを知り、それを新製品の開発に役立てる情報源となっている。中村は「ロケーションこそ、ナムコの原点だ」と断言してはばからない。「ロケーションで遊んでくれるプレーヤーこそ、私たちの最終的なお客様である。ロケーションからは、お客様の生の声が上がってくる」。その意味からすれば、まさに原点なのである。「ナムコ」の営業部門で働く社員は、全従業員の約六割を占めている。営業を重視する中村の考え方がこの数字に現われているといえよう。

エレメカ開発部隊

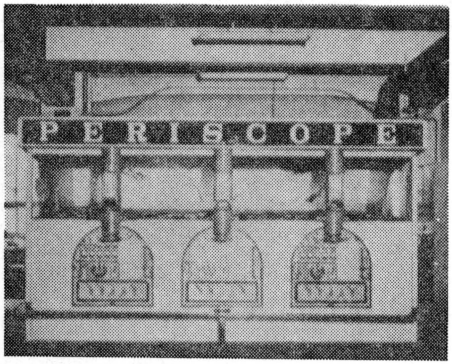
営業の次に狙ったナムコ「第二の顔」

前述の通り営業から事業をスタートさせた中村は、次に何に取り組んだのだろうか——。ロケーションは、いってみれば〝売り場〟のようなものである。となると、売る商品（製品）がなければならない。商品を自前で開発、製造するようになったのである。これが、ナムコの第二の顔ということになる。それは開発部と製造部が〝二人三脚〟で担当している。開発部はアイデアを出してゲーム機械の企画から開発までを行なう〝快発部〟であり、製造部は開発部で開発された品物を、実際使用できる製品にする〝精造部〟の役目を果たしているという。

社長の中村がこの第二の顔である製品の製造開発に取り組み出したのは、昭和四十年。創業から十年後であった。「営業の土台が完成したから、当社に開発部を開設した」という。だが、当初の十年間は技術の蓄積の時代であり、それまでは他のメーカーの商品を買い込んで、ロケーションで使用していたのである。同社の開発部門は昭和五十年代前半からビデオ・ゲームの開発に

取り組み出し、「パックマン」など大ヒットの作品を出し続けてきたので、最近では、このビデオ開発があまりにも有名になり過ぎて、その前の電気的にマシンを動かすゲーム機械（エレメカ）の段階での「ナムコ」開発部の活躍ぶりは、相対的に影が薄くなっているきらいがある。当時、新進気鋭の同社の開発部が、業界をあっと驚かせる名作のエレメカを次々と開発していたのはいうまでもない。当時から活躍しているエレメカの群像をここで、まず紹介しておこう。

同社が、最初に本格的に開発して、ヒットさせたのは「ペリスコープ」（潜望鏡）というゲーム機械で、昭和四十年のことである。「ナムコ」が製造部門を発足させた最初の年である。全く幸先よいスタートとなった。敵艦を潜水艦の潜望鏡で発見、射程距離内に入ったら、魚雷を発射して敵艦を撃沈する遊びだ。各地のゲームセンターで、子どもたちは、この「ペリスコープ」に群がった。



ペリスコープ

「ペリスコープ」を開発した時の工夫は——。お金を入れると潜望鏡内に仕組まれたシャッターが開き、ゲーム終了までのぞくことができるが、終了後またシャッターが閉まる、というユニークなシステムだ。標的になる軍艦は、チェーンを回転させ、その上に模型の軍艦を取り付け、毎秒

レーサー

十センチメートルぐらいの速度で走らせている。潜望鏡から標的の軍艦までの距離約一・五メートルぐらいの間に射光板を渡して、この上に豆球を一列に置き、その豆球を順序よく点滅させて、いかにも魚雷が進んでいるように見せる。マイクロスイッチが、命中と同時に作動するようになっているので、爆発、閃光、転覆と三つの動きが一つになって起こるようにしたという。

四十五年になると、エレメカの「ナムコ」と一躍その名を高めた「レーサー」の開発となる。自動車を運転しているような模擬体験のできるドライブ・シミュレーション・ゲームの先駆けをなす製品で、長谷栄吉や和田正巳らが開発にあたったという。

「レーサー」のスライド装置には、レンズを一枚も使わないというユニークなアイデア。ふつうの投影装置には投影用レンズと映写用ランプを使用するが、レンズを用いるとレンズ自体の価格も高いうえ、付随装置にも高精度を要求され、装置が非常に高価なものになる。しかも精度が良ければ良いほど故障修理に技術を要するという欠点が現われる。「そこで安い費用と簡単な構造で投影装置としての機能を満足させることはできないだろうか」と長谷らが研究した結果、開発

したのがこのレンズのないスライド装置。

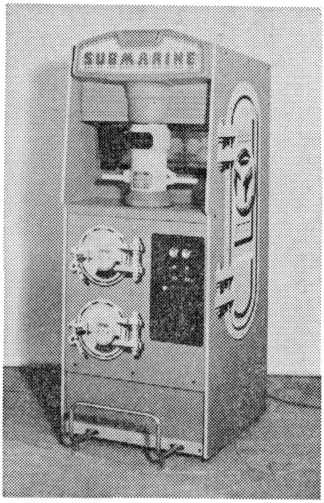
構造としては、レンズを使わないので光を集中させることができないため、ランプを筒の中に入れ必要な光だけ出すようにし、光の出口に、弱い光でもはっきり絵が写るよう、大きめのフィルムを置き、焦点距離はフィルムを支持しているフィルムホルダーで出すようにした。同社の技術の結晶と言えるものである。

「一般に簡単な作りの物はこの程度かと軽く見られる傾向があるが、そう思うのはその人がそれだけ無知なのであって、技術者が製品の標準化、規格化にいかに努力しているか、レーサーを見れば理解していただける」と、長谷は自負している。

「ナムコ」のエレメカの土台が築かれ始めた時期であった。

アイデアを生む思考方法

ところで、今生産部門担当常務付課長として活躍している鈴木理司が入社したのは、昭和四十五年。東京・蒲田にあった東京実業高校を出て同社に入った彼が、最初に手がけたのが、ランダムに並んだ1から30までのボタンを順に押していく「サーティテスト」。次はドライブ・シミュレーションの「FORMULA－X」をコンパクト化した「F－1」。これは国内はもとより、海外でも爆発的に売れ、エレメカの世界で、「ナムコ」の名前を一段と高める製品となった。設計書を海外に売り、現地で製造・販売させる権利を与えてロイヤリティを稼いだ。エレメカでは



サブマリン

珍しい例だ。

エレメカのなかで、最近の最大傑作といわれるのは「サブマリン」という潜水艦のゲーム機である。同社のエレメカ製品で、一、二を争う売上げを記録したが、それだけに開発者には、それなりの苦労があった。担当は現開発二部開発三課長の村松憲一らであり、彼は四十五年の入社。潜望鏡からのぞいた大海原のうねり、きらめく波頭、天をこがす火柱と大爆発音。ナムコの光科学技術のピークを示す作品という業界の評価を得ている。

「ペリスコープ」のバリエーションの機械であるが、開発に当たって村松らは、この機械にいろいろな工夫を加えている。まず、海の波をどうやって表現するか。魚雷が命中してピカッと光って、大爆発する効果をどうやって出すか、それをひとつひとつ考えていかねばならない。村松は「それを考え出すのはインスピレーションしかない」と、長い経験から断言する。インスピレーションは、一種の閃きであるが、それは無から突如出てくるものではない。「今までの情報の蓄積のなかから、ある種の組み合わせによって出てくるものではないか」と村松は推定している。これからのニューメディア社会では〝閃き思考〟が最も大切な思考方法のひとつになる、といわ

れている。論理的に順序立った思考方法は、コンピューターが代行できるようになるが、閃き思考ができるのは、今のところ人間の頭脳だけだからという。村松にいわせると「開発を成功に導くアイデアというものは、上司から命じられた仕事を、あたふたと〝消化〟すればよいというように、忙しく働いている昼間には出てこない。残業して夜十時や、十二時になってじっくり考えた時に初めて出てくる。サラリーマン社員には、閃き思考はできない」ともいう。

波の表現にはアルミの網を使った。網を交叉させておくと波紋様を作り出せる。手前から点光源で投影して、斜めにおくと手前が太く奥が細くなり、遠近の度合が出てくるので、それに波らしい色をつけることにした。「これらのアイデアは、閃きの試行錯誤の連続によって誕生してきた」と村松はみている。さらに「具体的には何の情報から出てきたか、今もってわからないが、どこかに似た情報があったハズだ」と村松はふり返る。開発を担当する者は常に目を光らせていて、どんな情報でも貪欲に〝入力〟することが必要なのである。入力されていた情報が、頭の中で組み合わされて新たなアイデアが誕生するのだといえよう。ニューメディア社会は、こういうコーディネート能力が要求される。

魚雷が爆発するシーンには、水を使った。球状のお椀に水を入れて、パシャパシャとかきまぜ、下から光を当てると、スクリーンにはワッと爆発しているように映る。赤いフィルターをかけてあるので、火が燃えているように見える。

この水を使ったのも閃き。「金魚鉢に光が当たると、天井にユラユラと映るのを見たのがヒン

トになった」と村松は話してくれた。

これを製造部に持っていき、大量生産のレベルにもっていく。「サブリマン」は、国内で約二千台作り、アメリカでもロイヤリティ契約で約一千台作らせたから、合計三千台ぐらいは売れたことになる。最盛期には、一台が一日約三万円を稼ぎ、今もって人気がある製品である。ふつうのエレメカは、一日数千円稼げばよい方だからすごい働き者といえよう。

一方、入社一年目で幸運にも同機を担当できた有田悟（同課主任）が一番苦労したのが、あの「ピコーン」という潜水艦のソナーの音であった。「ＩＣを用いて、ピーッという鋭い音を出す発信機と、別のＩＣで緩やかな音を出す発信機を作り、最初の発信機のあとにこれをつなげて、わずかに周波数をずらしておく。すると、ピコーンという残響音を伴った音になった。最初はそのつなぎ方がわからず、試行錯誤の末に偶然できた」という。成功の大半は偶然に左右されることも多いものであるが、「その偶然も長い努力の結果現われてくる」と彼は思っている。

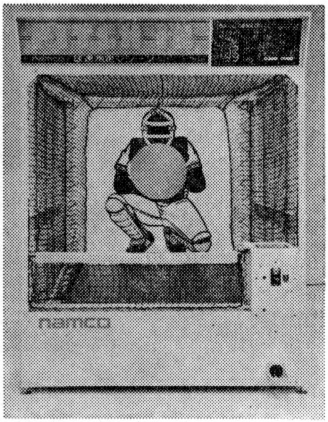
ニューメディア時代の発想法

それまでは、「サブマリン」のように映像を使ったものがエレメカの主流だったが、昭和五十年代前半からビデオ・ゲームが出現することによって、エレメカは主役の座からおろされ出した。そしてその後ビデオ・ゲーム全盛の時代になっていく話は後で述べる予定だが、その前にもうひとつ紹介しておかなければならないエレメカの名機が出現するのである。五十四年に発売さ

れた球速測定機「ピッチイン」である。「これは、ビデオ・ゲーム機が全盛のなかで、エレメカの進むべきひとつの方向を示しているのではないか」と鈴木理司は見ている。

アメリカには「球速を測るスピードガンという計器がある」との情報が米国の雑誌に出ているのをヒントにして、鈴木はこの機械の開発に着手した。このスピードガンは、硬球は計測できても軟球の速度は測れないという欠点があった。スピードガンは、電波を発射し、それが物体に衝突してはね返ってくるまでの時間的なズレ（これをドップラー効果という）を利用して速度を計測する方法である。しかし、ゴムでできている軟式のボールだと、電波がゴムに吸収されてしまうので、計測できないのである。硬球を使えばよいが、ふつうの人は硬球をふだんは投げていないから、ゲーム場で投げさせるのには抵抗がある。また、スピードガンは、一台三十三万円もして高価すぎて使えない。そこで「ナムコ」独自の開発を鈴木たちは考え出さなければならなかった。電波をむやみやたらに使用するのは、我が国では電波管理法によって厳しく制限されているので、考えあぐねた末に光線を利用することにした。この発想はニューメディア時代を考える時の大切なヒントになると思える。

「光というのは、電(磁)波の波長がきわめて短くなっていったものである。つまり電波の親類みたいなも



ピッチイン

の」。我が国では電波は法律により厳重に管理しても、その親戚筋に当る光は厳しくは規制していない。技術革新により光を、電波代わりに自由に使えるようになるとは、予想していなかったからである。

ここにも、ニューメディア時代に必ず生じてくる先端技術と法制度の盲点がある。その盲点を巧みに突いたアイデアだったといえよう。五メートルほど離れたピッチャー・プレートから、キャッチャーがミットを構えている絵を描いたボードに向かって、軟球を投げるようにする。その途中に、鏡を二枚向き合せておく。この鏡の間に、光を反射させて作った光の幕を張る。その幕は約三十五センチメートル離して、二カ所に張っておく。投げられた軟球は、必ずこの光の幕を遮って通過するから、その二点間を通過するボールの時間をマイクロ・コンピューターで測れば、球速はただちに算出できる。この方式を、同社では「スリット式スピードガン」と名付けて、特許を取っている。

これを五十三年秋の晴海の見本ショウに出展すると、異常ともいえる人気を呼んだ。一日に五百人以上の人々が「ピッチイン」に群がって、自分の球速を測って楽しんだ。これに力をえて、中村は「すぐ製品化せよ」という命令を出した。「売れる」と見た時の彼の判断は速い。翌年の正月までに、製造部の応援を得て、鈴木たちは五台の製品を作った。「ほとんど連日の徹夜で、一カ月間の残業時間はひとり平均百六十時間にも達してしまい、小社の新記録すら作った」という。

技術・営業一体作戦

そして「開発できた」と満足そうに社長に報告した鈴木。そのあと、たまたま乗り合せた社内のエレベーターの中で、社長の中村は、鈴木に「自分で開発した製品だから、自分で売ってみたらどうか」と指示をした。ここいらに、いろいろなタイプの社員を集めて、その能力をフル活用しようという中村の経営姿勢が出ている。鈴木は根っからの技術者である。それに「営業をやれ」というのである。人間はいろいろな隠れた才能を持っているものである。その才能を引き出して、開花させてやるのが教育者の仕事であり、一方、社業を発展させるために使うのが、経営者の役目であろう。教育者と経営者は、目的は違っても方法においてはよく似ている。

鈴木も「自分で開発した作品です。やります」ときっぱり答えた。そこで彼は、営業部に出向してチーフとなり、六人で「ピッチイン・プロジェクトチーム」を編成し、慣れない販売に取り組んだ。修理を担当するサービス部の三橋徳彦も入り、営業マンの田中哲夫と技術者の機械設計の一本孝之、それに、新入社員の長谷部重幸と河村吉章から成る、同社で初めて構成された混成チームだった。鈴木は張り切ったが、見ず知らずの所にカタログだけを持って、売りに行くのだから、「正直いって最初は恥ずかしかった」と当時を思い出している。すでに同社の販売の担当者が開拓していた販売路を奪うわけにはいかない。鈴木たちは別の新たなルートを探さなければならなかった。野球好きな人が集まるのはバッティングセンターであろうと、まずここに目をつ

けて鈴木は通った。彼らは都内から始めて、約一年間にわたり日本全国のバッティングセンターに勧めて歩いて、約五百五十台を販売した。

技術畑一筋だった鈴木が、一年間も営業に出て得た収穫は大きかった。彼は「自分たちが机の上で考えていたプレーヤーの遊び方と、実際に硬貨を入れて遊ぶプレーヤーの行動の面には、大きなギャップがあると知ったことだ」と、その成果を今もって驚きの声をあげながら話している。「開発する方は、機械の造形や色彩、音響などを理論的に考えて、設計や開発を行なうが、プレーヤーはきわめて情緒的に、感覚的に遊んでいることを発見した。こうすればお客は喜ぶという、昔からあったノウハウと、現実の遊び方の間には大きな落差があった」という。

例えば、「ピッチイン」の場合は、最初は、周りにネットを張るつもりはなかった。プレーヤーはなんだか牢屋に入ったみたいで、不愉快な感じを受けるのではないかと判断したからであった。しかしながら「投げる時には、足や手を振り回すので、他のお客さんに迷惑がかかる恐れがある。仕方なくやはりネットを周りに作り付けた」。悪評を買うだろうと予想していたところ、あにはからんや苦情は一件もなかった。「プレーヤーはネットの中に閉じ込められたという感じを、ほとんど受けなかった」ようだ。

こういう反省を込めた報告を鈴木から受けて、中村は「技術と営業の交流作戦は間違っていなかった」とホッと胸をなでおろした。社長は決断をするが、同時にその結果についても、責任を負わなければならないからである。「企業はその規模が大きくなるほど、社内の部と部、課と課

の間は〝縄のれん〟的になってしまう。社長からタテに一本ずつぶら下ってしまい、横の連絡がなくなってしまう。それを防ぐためには、部や課の間の交流は不可欠であろう」。それを狙った中村の技術・営業一体作戦であった。

そしてこの「ピッチイン」は、同社のエレメカの開発方向に新たな指針を与えた。新宿のバッティングセンターでは、一日で十二万円の売上げがあった。河口湖にあるバッティングセンターでは、半年で一台が一千万円とちょっと稼いだという。「これほど巨額な売上げになったのは、三球投げただけで、値段は百円もいただける点であり、しかもゲームの終了するのがきわめて速いからだ。ふつうワンゲームは三十秒で終わってしまい、客の回転が速いから売上げは伸びる」（中村）というわけである。ビデオ・ゲームとなると、プレーヤーの技術がだんだん上達し、一ゲームが終了するのに何分もかかってしまう。「一定時間内の売上げの割合を考えれば、この種のエレメカの収益能力は、ビデオ・ゲームより高いのではないだろうか」というのは、鈴木のエレメカ擁護論だけとはいい切れない。

ところでゲーム・センターで遊んでいるヤングたちに「ナムコ」と言えば「ビデオ・ゲーム」「パックマン」という言葉が、必ず返ってくる。今やビデオ・ゲーム・メーカーの雄となった「ナムコ」である。いよいよ筆者は、ビデオ・ゲームの「ナムコ」へと話を進めていかなければならない。

時は一挙に飛んで、今から約十年前、昭和四十九年のことになる。場所は、アメリカ西海岸にあり米国の先端技術の企業が集積している土地、シリコンバレーの一角から話はスタートする。

三番手精神の成功

創立以来最大のピンチを迎える

アメリカでは、こういう時を〝天使が通る時〟というのだそうである。あわやなぐりあいになるかと思えるほど激論を戦わしていた五人の男たちは、一瞬、黙りこくってしまった。

サンフランシスコから自動車を駆って約四十分西に走ったロスガドス市にある、「アタリ」本社の広い応接間だった。

五人の男とは――「ナムコ」（当時は、まだ中村製作所）の社長の中村雅哉、経理部長の山田茂、顧問弁護士兼通訳の山下武野、「アタリ」の社長、ノーラン・ブッシュネル、それに同社の顧問弁護士、K・ゴードンであった。

大きなテーブルを囲んでソファに座っている五人の男たちの顔は、いずれも青白く変わっていた。ほぼ徹夜の交渉が、三日間も続いていたのである。その寝不足から、疲れ果てて血の気が失せ始めていたようである。

一秒、二秒……。長い沈黙を破って先に口を開いたのはブッシュネルだった。疲労困憊から、二メートルを越す長身をもてあますようなにぶい動作だったが、意を決したようにはっきりとした口調でいった。

「了解しました。御社の支払いは、ご希望の通りお待ちいたしましょう」

外人特有の薄い唇から、その言葉が出るのを聞いた時、山田はフーッと長いため息をついていた。「これで我が社は生き延びられる」。資金手当の担当者としての偽らざる気持だったと彼は後にこの時の感想をそう述べている。

左手首にはめた腕時計を見ると、長針は「12」を短針は「3」を指していた。当時、アメリカ人はすでにディジタルウォッチをもっていたが、日本では、まだ針のついたアナログ式だったのを彼は覚えている。彼我の間に技術の差はそれだけあった。昭和四十九年十月十日の未明のことである。この時、「ナムコ」は創立十九年目。「その短い歴史のなかで、これは最大のピンチの一つではなかったか」と、山田はみている。

アタリは日本市場を狙ったが

東京の国鉄・蒲田駅から東急目蒲線に乗って、一つ目の駅「矢口渡」に近い大田区原町に、当時「ナムコ」の本社（現中央研究所）はあった。長身で肩幅のガッチリした男が同社に現われたのは、その年の四月初めのことである。同本社の周りは、蒲田特有の中小企業の工場は多いが、

近くには、室町時代の勇将、新田義貞の次男、義興を祀った新田神社があった。江戸時代を代表する博覧強記のひとり、平賀源内が書いた歌舞伎の脚本『神霊矢口渡』の舞台にもなったところだ。源内は、我が国で最初にエレキテル（電気）の実験をした科学者でもある。「ナムコ」はその前年、東京・東銀座からここへ引っ越してきていた。ビデオ・ゲームのメーカーである「ナムコ」には、ふさわしい土地であったかもしれない。

その男が差し出した名刺には「アタリ・ジャパン　匠賢一」と印刷してあった。「アタリ」というのは、ビデオ・ゲームを最初に開発した、アメリカで最も大きな同ゲームの製造・販売会社である。「インベーダー」の出現以来、街のゲームセンターでは有名になったビデオ・ゲームのメーカーだったが、当時、一般の人々にはそうなじみの深い企業ではなかった。

ビデオ・ゲームというのは、昭和三十七年五月に、アメリカのマサチューセッツ工科大（MIT）の学生のS・ラッセルがマイクロコンピューターを使って「スペース・ウォー」というゲームを作って遊び出したのが、その始まりといわれている。しかし個人的な趣味のレベルで製作されていたので、コストやプログラム上の問題が多く、なかなか企業化はできなかった。その難点を克服して、ビジネスとして商品化に成功させたのが「アタリ」社の社長、ノーラン・ブッシュネルであった。同社が昭和四十七年に発表した「ポン」というビデオ・ゲームは、米アミューズメント・マシン業界に一大旋風を捲き起こした。人々は彼を「ポン王」と呼んだ。あるいは「ビデオ・ゲームの父」ともいった。

ブッシュネルは、昭和十八年に米ユタ州オグデダン市の生まれ、ユタ大で電子工学を学んだ彼は、「スペース・ウォー」でひとり遊びをしたり、また近くのソルトレイク市の遊園地でアルバイトをしていた関係からアミューズメント・マシン業界に関心を寄せるようになったという。卒業後は、カリフォルニア州のサニーベール市にある電気音響機器メーカー「アンペックス」社に職を求めたが、ビデオ・ゲームへの思いは断ち難く、同僚のT・ダブニーと共に「コンピューター・スペース」というビデオ・ゲームを開発、「ナッチング」社に売込みに成功するとともに彼自身も同社に転職した。しかしビデオ・ゲームは、まだ時期尚早であり、ビジネスとしては成功せず、彼は、このロイヤリティ五百ドルを資本に昭和四十七年に「アタリ」社を創立、「ポン」を新発売したのだった。「ポン」も、シカゴ市のゲーム機メーカー「ミッドウェイ」社などに持ち込んだが断わられた結果、やむをえず同社で発売したものであった。洋の東西を問わず新たな事業には、既成企業は保守的なものである。

このゲームは、ブラウン管の上を白い小さな円（ボール）が飛んでくるのを、ダイヤルを回してラケット（パドル）を操作して、それで打つ。するとポンとはねっ返っていく。今からみればいたって単純なゲームではあったが、米国のアミューズメント・マシン業界に与えた衝撃はマグニチュード7の地震以上だったという。

それまでゲームセンターにあった娯楽遊具といえば、コリントゲームや木馬のように、機械によって物理的に動くものばかり。そこへ小さな魔法の石ともいえるＩＣ（集積回路）を使って、

電子的に動くゲーム機が登場したのである。電気の世界から、時代の最先端を行くエレクトロニクスの力を使った世界への変化であった。遊びの世界にもマイクロコンピューターが取り入れられ始めたのである。

この米国での成功をひっさげて、「アタリ」社は海外に市場を求め始めた。そのひとつとして、昭和四十八年十一月、東京・練馬区に作ったのが匠賢一を社長とする「アタリ・ジャパン」に他ならない。「アタリ」社のビデオ・ゲームのアジア地域での製造と販売権を一手に握り、日本の若者たちを新たなアミューズメント産業のトリコにしようという狙いであった。現在「ナムコ」の外国事業部長である橋口隆二は、当時の「アタリ・ジャパン」の経理部長だった。副社長は、中島英行。彼は今、「ナムコ」の米国での現地法人「ナムコ・アメリカ」の社長を務めている。二人とも、アート紙メーカーでは我が国でのご三家の一つ、「日本加工製紙」のサラリーマンから飛び出して、同社の設立に参加した。中島の兄が、匠の知人だったからだという。

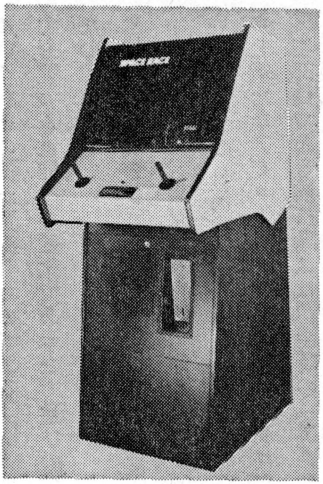
「アタリ・ジャパン」は練馬区中村に本社と工場を持ち、従業員二十人ほどで、米国「アタリ」から得たノウハウを使ってビデオ・ゲームの製造と販売を独占的に行なっていた。このころ作っていたビデオ・ゲームは、「スペース・レース」、「ガッチャ」、「トラック・テン」の三種類であった。「スペース・レース」は、宇宙から来る敵機の軍団をミサイル砲で迎え撃つものであり、後に大流行した「スペースインベーダー」の前身のようなもの。また「ガッチャ」は、迷路のなかを追いかけっこするものだから、後年の「パックマン」の原型ともいえる。さらに「トラッ

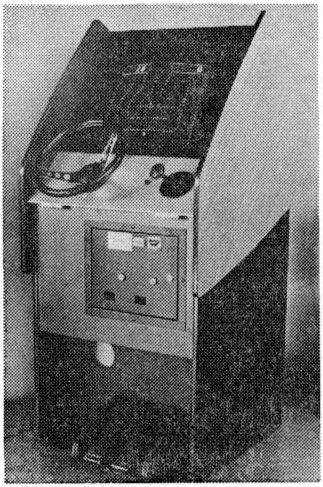
ク・テン」は、自動車レースであり、後にできた「ポールポジション」の先駆けをなしたものといえよう。ビデオ・ゲームの大ブームはそれから四〜五年後に始まり、「スペースインベーダー」「パックマン」「ポールポジション」は、いずれも大ヒットをもたらすゲームとなった。このように「アタリ」の初期の製品は、いずれもブームを生む要素を含んだ先見性のある立派な商品ばかりだったのである。

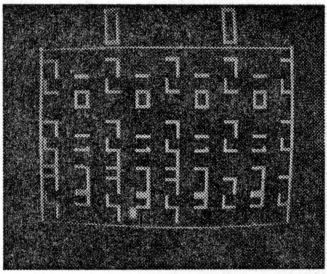
社の屋上に翻るZ旗

しかしながら、我が国のアミューズメント・マシン業界は、米国に比べて、その流通経路はきわめて複雑な仕組みになっている。残念なことに、早大出の水泳選手で、日本新記録をいくつか

スペース・レース（上）とトラック・テン（下）







ガッチャ

もっていたという社長の匠以下、「アタリ・ジャパン」の幹部は、この業界には全くの素人であった。工場で製品はどんどん作るが、売り方のツボを心得ていないから、倉庫は在庫の山になる一方。翌四十九年春になると、資金繰りにも苦しくなり、どこかビデオ・ゲームの販売を手伝ってくれるところはないかと探し出していた。

当時の業界で、この種の商品を手がけそうなのは「セガ」、「タイトー」のA・Mメーカーがあったが、「最も経営が安定しているのはナムコだと聞いたので、お願いに来た」と、匠は実情を話した。その話しぶりが、窮状を救ってもらいにきたのにしてはいやに堂々としているのに驚いた記憶を、山田はもっている。匠の夫人は、ハワイ生まれの日系二世。その関係からか匠は、「米国企業が日本に進出してくる時、その経営を一時任されて、成功すれば何万ドルからの報酬を得て、次の日本人経営者にバトンタッチする仕事をしている」というのを山田は聞いている。それは、我が国の経済が本格的に国際化時代を迎え出している時ならではの、新商売といえなくもなかった。後になるが彼は、「アタリ・ジャパンをナムコに引き継いだ後、今度は米国のGバンの会社が日本に設立した現地法人の経営を引き受け、これは成功させた」という。

さて、経理部長の山田からこの話を伝えられた社長の中村は、「おいしい話ではあるナ」と内心思った。彼の夢のなかには、国内だけでなく海外にも雄飛することが入っていた。東京の生ま

れであったが、海軍士官を夢見て、彼は横浜高等工業学校（現横浜国大工学部）造船科に学んだ。通学の行き帰りに電車の窓から見える横浜港。空襲を受けた横浜は、焼け野原の先に港があり、貨物船が青い海にまっ白な船体を浮かべていた。「いつかは、あの船に乗って海外に出てみたい。この港の海はアメリカにもイギリスにも続いているのだな」。港を、船を見ながら育った若者は、たいがいそんなロマンチックな思いに一度は駆られるものであるが、中村もまたそのひとりであった。

「ナムコ」の社内報の綴りを繰ると、昭和四十四年一月発行の表紙に中村雅哉自らの筆によって「遊園施設業界において、国内的にはもとより、世界的にも名実ともに第一人者となる」と、墨黒々と書かれている。筆太のたくましい文字である。創業十四年目。中村四十四歳の時である。

当時、同社は新年を祝い、社長がその年の決意を全社員に語りかける新年式を、毎年一月四日、矢口渡にある本社の屋上で開催していた。このころの社員は約三百人。四階建ての屋上からは、雪をかぶった富士山が多摩川越しに見えて、寒風のなかで開く式は身も心も引きしまる思いがしたものだ。

ついでに書いておくと、同社の屋上には、日の丸と社旗と、そしてZ旗の三本が、毎日、へんぽんと翻っていた。社旗は社長の中村がデザインしたものである。同社の経営の源泉である硬貨（十円）を表わす円形のなかに、同社のイニシャルのNを入れてある。「Nのなかにスジを入れてあるのは、筋金入りを示す。そしてNが円形から飛び出しているのは、古い殻を破るバイタリテ

ィを表わしている」という。ここが型にとらわれない中村らしい発想であるといえよう。一方、Z旗は明治三十八年五月、日露戦争当時の日本海海戦で旗艦「三笠」に掲げられた旗だ。「皇国の興廃此の一戦にあり、各員一層奮励努力せよ」――Z旗には業界の激烈な競争に打ち勝ち〝ひと旗〟上げようという気概が込められているのだという。

この年の新年式で、「遊園地施設業界において、国内はもとより、世界的にも名実ともに第一人者となる」――とのスローガンを、他の九項目からなる経営目標のトップにすえて、中村は出席者にこう訴えた。

「昔、軍人が軍人勅論を、また児童生徒が教育勅語を暗唱したように、全社員が経営目標の全項目を暗唱できるようにして欲しい」。「そして、その目標実現の第一弾として、優秀な社員をこの年の内に香港に派遣して、社員の目を広く海外に開かせたい」と公約している。全社を挙げて海外に進出するムードを盛り上げようとしていたのである。

中村自身もこの年の六月、初めて台北、マニラ、バンコック、シンガポール、香港を歴訪、東南アジアの市場に目を向け出した。八月にはシンガポールの遊園地「ワンダーランド」に、同社の「ペリスコープ」「バルジ大作戦」などの機種を納入するのに成功している。また、その後はアメリカなどに「レーサー」をはじめとしたゲームの特許申請を行なうなど、海外進出の足がかりを着々と作っている時だった。その点では匠賢一の話は〝渡りに舟〟の感がないでもなかった。

買収価格に二の足を踏む

そこで、「アタリ・ジャパン」の信用などを十二分に調べ、その提案を入れて、販売に協力することになった。全国にある「ナムコ」直営のロケーション（ゲームセンター、屋上遊園地等を総称する業界用語）で買い入れるほか、他社のゲームセンターなどにも販売して協力、その販売手数料を稼ぐことにした。そこまではよかった。ビジネス・ベースで進められた。

すると二週間も経たないうちに、匠は再び訪ねてきて、「下請けに払う資金がないから貸してくれないか」。「ＩＣ（集積回路）など部品を購入した代金の支払い期日が迫って困っているから、都合をつけてくれないか」と、その日以後、匠は次々に資金援助を求めるようになってきたのである。

そして七月になると、同社の経営は完全に行き詰まり、ついにアタリ製品の製造権と販売権ぐるみで同社を買ってくれないかという話に進展してしまったのである。

報告を聞いた中村は考え込んでしまった。「アタリ・ジャパン」をまるまる買収するのは荷が重すぎないか……。高度成長は、オイル・ショックによってしぼみ出していた。それまでのようにデパートが続々と建ち、その屋上に遊園地が次々と建設されていく見通しは、そう強くはない。したがって、そこに設置するおとぎの国のお城とか、「オバQ」などの機械的な遊具が、今まで通りのハイペースで売れる可能性は少ない。「時代は、マイクロ・エレクトロニクス（ＭＥ）

技術の方向に流れていくであろう。そのME技術をフルに使ったビデオ・ゲームの未来は、明るく輝いている。小さなビデオ・ゲームならば、将来は家庭にも入るから、販路も拡大していくだろう。とするならば、ここは買収に踏み切る絶好の時かもしれない」。

しかし、その後伝えてきた買収価格を聞いて、彼は二の足を踏んでしまった。約八十万ドル。当時は一ドル三百円換算だから、約二億四千万円になる。この時の「ナムコ」の年間売上げは約二十億円。一割を越す支出となる。中村のクセは、熟考を必要とし速断の下せない重要書類は社長室の机の左の上に置いておく。山田が書いたこの書類も数週間、そこに放置されていた。中村は江戸っ子の常で気が短い。口より先に手が動く方だ。遊具の話を聞くと、説明をする前にデザインを書いてしまう。だから決断は速い。しかしここ一番という重要なことになると、実に慎重に考える人だというのは、創業初期のころから行動を共にしてきた同社幹部の一致する見方だ。

石橋をたたいても渡らない。この時もそうであった。しかし、「じっと待っていると周囲の情況が少しずつ変化して、いろいろな視点から見えてくるものだ」という。「技術革新の激しいニューメディア時代は、三番手精神がよい」という。ニューメディアに詳しい日本情報処理開発協会常務理事の中山隆夫の言葉である。「技術の進歩が激しい社会では、前車の轍を踏まぬようにするのが肝要だ」という。前を行く人の失敗に学ぶ姿勢が必要なのである。

例えばその典型的な例を、CD（キャッシュ・ディスペンサー）機にみることができる。トップを切って実用化した都市銀行と、続いて実施した地方銀行のシステムや機械の欠点を補って完成

させたのが、郵便局のCD機だ。カードがなくて通帳だけでも使用できるし、現金が出てくるまでの待ち時間も短い。最も人間に〝なじませられた〟使い勝手のよいCD機に改良されている。三番手だから可能なのである。

中村は直感的に、このニューメディア時代に生きる知恵を知っていたのかもしれない。書類の上にうっすらとホコリが溜まり始めるころ、「ゴー」の決裁印は押されたのだった。「必ずやME技術の発達により、ビデオ・ゲームの時代はやって来る。それに対して準備をしておこう」。今からみると、それは英明なる決断であった。

最終的に決まった買収価格は、日本においてビデオ・ゲームを作る際の技術援助の契約料二五万ドル、並びに販売その他に関する契約料を含めて合計約七九万一千ドルであった。日本円に直すと二億三千六百万円。これに加えて、その後の仕入れなどに必要な運転資金として二〇万ドルが必要となったので、トータルでは約九九万一千ドル、日本円では二億九千六百万円にも達してしまったのである。

二泊三日の〝日米交渉〟

ところで問題は、この支払いの方法をどうするかである。その年の秋、十月末日までに全額を払う約束だった。しかしながら、十月までに二億九千六百万円の金額を払ってしまうと資金不足となり、「ナムコ」の本業である国内での事業が従来通り円滑にはできなくなってしまうことが、

その後の試算で判明したのである。同社のこの時の資本金は八千万円にすぎない。さらに売上げではライバルの「セガ」や「タイトー」のそれと比べて格差のある時代だ。

前頭筆頭ぐらいの「ナムコ」が、横綱の「セガ」や「タイトー」が手を出さないことをやってのけようとしているのである。かなりの背伸びだったことは否めない。さらに悪いことに、十月末にまでに支払う約束の手形を「ナムコ」はすでに振り出してあった。しかし、それは「アタリ」が技術援助などを、契約通りきちんと実施したら支払うという約束のもとに出したものであった。だが、「その約束を完全に履行する前に、『アタリ』は支払いを求めてきた」と中村は判断した。そこで約束を守らせ、その引き延ばしを行なう交渉のために、中村は山田を伴って訪米、「アタリ」本社で話し合いを始めていたのである。「アタリ」側の言い分は、「手形を落とせないのはお前たちの経営上の責任だ。一日たりとも延ばせない」と、全く冷酷無比な返事ばかり。「ナムコ」側は「話が違う。引き受けた商品も契約と異なり粗末な売れないものが多い」と突っぱねていた。

ブッシュネルは、「ナムコ」との交渉が始まる前から、大の日本びいきだった。その会社名も碁の用語の「当たり」からとったほど、彼は、囲碁の大変な愛好家で、日本棋院のアマ有段者でもある。彼は、後に、「アタリ」社と競争関係になるビデオ・ゲームの会社を一定の期間内は設立しないという契約のもとに、同社を映画会社のワーナー・コミュニケーションズ社に二千八百万ドルで売り払った。「アタリ」を売却した後も、キャラクターロボットを客寄せに使ったピザパ

イのチェーン店「ピザ・タイム・シアター」など、数々のベンチャー企業を設立していった。そして、「ワーナー」との約束の期間がすぎた五十八年十月、ビデオ・ゲーム市場に復帰。同十二月、新会社を旗揚げ。その社名は今度も「センテ」とつけた。碁の先手必勝からとったのだという。これは「アタリ・ジャパン」の買収が成立して、中村とブッシュネルの付き合いがより親密になってからわかったことだが、碁の好きな山田が、二目置いて打っても勝てないくらい彼は強い。やはり碁マニアの中村とは、「テレックスを使って業務文書を交換する際、その最後に碁の手を書き込んで、太平洋をはさんだ〝国際碁〟を打とう」という話があったほどだ。

しかし、ことビジネスはビジネスと割り切るのが欧米人の常識だ。最初の二日間は、徹底的に約束通り「十月末までに、支払いを」と強硬に求められた。しかし状況が変わったのは三日目の夜だった。山田は反撃に出た。

「あなたがたから引き受けた製品の程度が、交渉時の話と著しく違い、商品として売れるようなものはなかった。このことはあなたがたもわかっているはずだ。責任はむしろあなたがたの方にある」

山田は静岡県西伊豆の漁師の家に生まれた。下田市の米穀商の住込み店員となり、米俵を勉強机にして夜間高校を卒業した。東京の東海汽船に入り、浜松町の竹芝桟橋で大島航路の切符もぎもした。しかし余りの安月給に音を上げて、月賦百貨店の丸安に転職したが運悪く倒産、新聞の三行広告を見て、当時の中村製作所（後のナムコ）に入社した。昭和三十七年のことだった。以

来、経理畑を歩いて、この交渉の時は三十八歳。相手のブッシュネルは三十四歳。山田は荒波育ちだから、向こうっ気は強い。

欧米人は日本人と異なって、情には負けないが、理屈には弱い。山下の通訳によって話す中村と山田の「ナムコ」理論に、相手の弁護士のゴードンが一瞬、反論にぐっと詰まった時だった。中村は腕を組んでじっと天井を丸い眼鏡越しににらんでいた。中村も必死だった。朝、会社に出て仕事を片付けると、夕方、羽田空港から米国へ飛んで「アタリ」と交渉、日付変更線を利用してその夜の飛行機で帰国するという二泊三日の〝日米交渉〟を何回も繰り返していた。中村はいった。

「ナムコが潰れたら、おたくこそ、元も子もなくなるでしょう」

エアコンの音が、夜のしじまにいやに大きく響いていた。そのあとである。ブッシュネルが口を開いて、支払い延期を認める発言をしたのは。こうして「ナムコ」の歴史で最大のピンチのひとつ「アタリ・ジャパン」買収劇は一件落着したのであった。

しかしながらこの交渉を終え、ホッとして帰国の途についた中村らを待ちうけていた、もうひとつの難題があった。この買収資金の調達方法である。

技術変化の先を読む

信用のランクは最も低い「丙種」

取引銀行に行って借金を申し込むのだが、当時のアミューズメント・マシン産業は銀行が貸付け業務を行なう際、その信用のランクは「丙種」だった。最も低い地位である。「このランクの格差は、銀行が担保を取れるか否かによって決定される。百貨店の屋上の遊園地にモノレールなどの遊具を置いて営業をしているのでは、貸倒れになった時にそれらの遊具を差し押さえても、銀行は一銭の金も回収できない。売却できないからだという」。

今や情報が価値を生むという、脱工業化社会に入っている。このアミューズメント・マシン産業のように、物（ハード・ウェア）よりは、その使い方（ソフト・ウェア）の方が価値を生み出す企業が多くなっている時代だ。それなのに、金融界の考え方は相変わらずの物寄り思考となっているのはおかしくはないだろうか。金を貸付ける時は、まず担保の確保を——という大蔵省銀行局の通達があるから、銀行はそれに従っているのだという。大蔵省のなかには〝ソフト・ミックス

社会〟などと唱えて、ソフト・ウェアの重視を説く提言を出している局があるが、現状はまだこのようにアンバランスな行政が続いているのである。現在ですらコンピュータのプログラムを組むソフトウェア・ハウスなどベンチャー・ビジネスの人々は、担保として認めてもらえる物がなく、資金不足となり、この金融の壁に泣いているのだ。当時の「ナムコ」に対する金融界の見方は、〝水商売〟なみの扱いだったという。

このころ同社が取引をしていた銀行は、第一勧業、協和、住友、三和、太陽神戸、北海道拓殖などで一流の銀行六行と一信金がズラリと並んでいる。大変な信用だと思いがちだが「実は違うのだ」と山田はいう。一行当たり最高三千万円しか貸付けてくれないので、やむをえず数多くの銀行とつきあっていたのが実情だったそうだ。「この保守的な銀行のなかで、第一勧業銀行蒲田支店長の薩埵(さった)は、当社の将来性に対して大変理解を示してくれた」と、山田は感謝している。スーパーマーケットの長崎屋を育てた同行だけに、薩埵は「ナムコ」が運用する遊具の資金回収力を担保に当たるものと評価をしてくれていた。遊具を設置すればその日から日銭を稼ぎ出す。屋上の遊園地でも、当時は八カ月ぐらいで投下資金を回収できた。その〝力〟を信用してくれていたのである。

しかし、すべての銀行がこのような理解ある態度ではなかったが、山田は銀行を回って実情を説明して歩き、やっとの思いで先の六行一信金から合計二億六千万円を借りられるよう内諾を取ってきた。しかしホッとする間もなく、S[1]行の銀座支店長から「約束した三千万円は貸せない」

という断わりの電話が入った。続いてS2行からやはり「三千万円」を、K行から「四千万円の貸付けはダメだ」といってきた。合計一億円が借りられなくなる。いずれも「ナムコ」の本店が銀座にあった時からつきあいのある銀座支店から貸付けOKを取った銀行ばかりだった。しかしS1行の音頭取りで三行が申し合わせて拒否してきたらしい。貸してくれるという他の三行一信金は地元の蒲田支店だった。最初に断わってきたS1行の支店長にあわてて会って問いただすと、「あるオモチャメーカーが事業を拡張するというので、貸付けをしてあったところ、たまたま、その後に倒産して巨額の焦げ付きがでてしまった。経営が安定していないA・M業界に貸付けをして、二度とヤケドはしたくない」ということらしかった。

三行に足並みをそろえられたらたまらない。山田は憤懣やるかたない思いでS2行の銀座支店に行くと、支店長は出てこず、次長が応対した。執拗に頼むと、次長は困り果てて「買収資金としては貸せないが、短期運転資金としてなら、二千万円は都合しよう」ということになった。もう一つ、K行の四千万円はやはりダメだった。しかし足りない分は、残りの三行一信金が貸し増しをしてカバーしてくれることになった。結局、この好意によって、ピンチを脱出でき、「ナムコ」は翌年十二月までに、「アタリ」に約束の全額を支払い終えることができた。今から考えれば、「このアタリ・ジャパン買収劇は、常識的には無謀だったかもしれない」と、中村は思っている。「にがい思いをした」と彼は今もっていう。予想外に不良品が多く、それをさばくのに苦労したからである。

だが、この四十九年八月の時点で将来をみこんで「アタリ・ジャパン」に手を伸ばしたのは、「ナムコ」だけであり、ビデオ・ゲーム界へ「ナムコ」が進出する足がかりをつけた買収劇であった。それは、経営者として的確な決断であったといえよう。もっとも、中村は「外資系のセガやタイトーはアタリ・ジャパンの実態をよく知っていたから、買収に手を出さなかった。もしナムコが買わなかったら、本体である米国のアタリは潰れていた。ナムコはよくも二倍以上の価格で買ったものだという話が、アメリカ筋にはあったと聞いている」という。

また、「ナムコ」が在庫の山をさばくのに、地方の営業所が「アタリ」の製品であふれるようになるほど送ったり、「アタリ・ジャパン」に五人いた技術者が、買収の過程で一人減り、二人減りといなくなり、技術援助を受けられなくなるなど、問題は多かった。これからみて、中村は今では「あの買収劇は、失敗だった」と判断している。それは己に厳しい経営者の発言であるが、第三者的にみれば、この社運を賭けた選択が賢明だったことは、その後の我が国の、いや世界のアミューズメント・マシン業界の動向をみれば自ずから明らかであろう。それまでエレメカ、つまり機械を電気的に動かしていた「クレージーバギー」などの遊具の世界が主流だったのが、五十年代に入ってから、「インベーダー」によって代表されるような、エレクトロニクスをフルに使ったビデオ・ゲームの世界に完全に取って代わられたからである。

その潮流を見込むように、「アタリ・ジャパン」を買収し、いち早くエレクトロニクスの世界へ社業の方向を巧みに変えた中村の経営は、まさに時宜にかなったものであった。東京電機大出

の電子工学に明るい、現開発一部開発二課係長の堀実らが、この「アタリ」の製品を修理しながらマイクロエレクトロニクス技術を習得して、ビデオ・ゲームに向け同社を発展させていくチャンスを作り出すことができたのである。技術が激変するニューメディア時代に生きる経営者は、このような技術的変化の行き着く先を見る目が必要なのである。

その後もしばらくは「ナムコ」と「アタリ」のトラブルは続く。「アタリ」が開発したビデオ・ゲームを、日本国内では半永久的に独占販売できると理解していたところ、「アタリ」はしばらくすると他のビデオ・ゲーム業者にそれを売ってしまった。そこで「約束が違う」と抗議すると、「アタリ」は「契約は永久ではない。期限は切れた」との返事。そこで中村は裁判に訴えた。昭和五十五年に判決が出て、「アタリ」が契約違反を犯したとして百万ドル支払うことになった。「アタリ」が五十万ドルを払い終わった翌年に、中村は「残り五十万ドルは向こう三十年の間に毎月、月賦で払って欲しい、利息なしでよい」と提案した。このように長い歳月にわたって「毎月きちんと払ってもらう点に意義がある」と彼はいう。こうして一時、ケンカはしたが、雨降って地固まるの通り、今やブッシュネルがこの業界で最も信用する人物の一人が中村になったという。

この裁判での交渉を担当したのは、「アタリ」ではその後退任したレイモンド・カサール、「ナムコ」側は中村と「ナムコ・アメリカ」社長の中島、顧問弁護士のマクリーンであった。

同社ではその後、S[1]行とK行との取引は中止した。お金がダブつくようになると、S[1]行とK行の蒲田支店から「借りて欲しい」と日参の体であるが、かたくなにその申し出を断わり続けてい

る。それは、困った時に貸してもらえなかったことへの憤りではない。窮状に陥っている時に救ってくれた残りの四つの銀行に対して「〝浮気〟をしては申し訳ないという気持からである」と中村はいう。

有為な人材獲得に乗り出す

こうして「ナムコ」は、それまでの電気的に機械を動かすエレメカの商売から、ビデオ・ゲームのように電子プラス機械というエレクトロニクスの領域に、商売を拡大していった。

経営の方向が変化すれば、自から従業員の能力も、それについていけるように変えなければならない。エレメカとは違うエレクトロニクスの世界である。カナヅチとドライバーに代わって、IC（集積回路）を読める社員が欲しい。専門的な電子工学の知識を有した大学卒の人材が欲しかった。企業は人である。就職情報の雑誌に求人広告をあちこちに出して、有為な人材の獲得に乗り出した。

そうした昭和五十一年四月、一人の青年が入社してきた。現開発一部長の中村繁一である。中村は同志社大電子工学科を卒業。前述の堀とともに本格的に電子工学を大学で学んできた最初の社員の一人だった。といっても、当時の「ナムコ」はまだ世間的に、そう注目されていなかった。ある時、彼が就職情報誌を繰っていると、ICを使ってゲームを制御している写真が広告として出ていた。それが「ナムコ」との最初の出会いだった。彼は「自分の大学で専攻したことに

合致していそうだな」と思った。そこで同社に資料を請求して受験したら、運よくパスしたので入社したというのである。

この年も不況の年だった。長引くオイル・ショックの影響を受けて、GNPは戦後初のマイナス成長を記録した。東芝や三菱電機まで管理職の賃金カットを行なった。景気はまさに惨憺たる状態。そういえばロッキード疑獄が発覚したのはこの年の二月だった。今でこそ引っ張りだこの電子工学の卒業生でも、この年は就職口はほとんどなかった。オフコンの専門商社、「オービック」も中村は受験したが、先に「ナムコ」に採用が決定していたので「やれ嬉しや、就職浪人をしないですむ」と、同社に決めたという。当時の中村の名前は、石村繁一。彼は昭和五十六年三月に社長令嬢の恭子と結婚、二十一世紀の「ナムコ」を背負う若きホープだが、「入社時の感想はこんな程度であった」という。

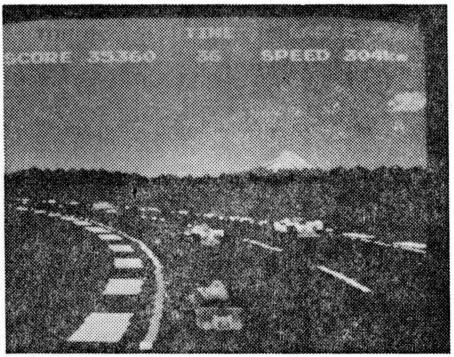
彼は、大学でマイクロコンピューターの研究をしてはいたが、まだまだ初歩の段階だった。当時は、「今なら三〜四百円で買えるインテル8080というマイクロプロセッサー一個が、十四万八千円もする時代である。ICソケットに押し込むと折れそうなので、怖くて入れられないといった、そんな状態だった」という。

頻繁に飛び交う〝宇宙語〟

入社した中村は開発部の配属になったが、「アタリ」から輸入したビデオ・ゲーム機の故障を

修理するのが毎日の仕事であった。故障した製品を教材にしながら修理技術を学び取り、さらに製造技術を体得しようという、まさにオン・ザ・ジョブ・トレーニングであった。彼は、「ナムコ」はすでにビデオ・ゲームを開発していると思って入社したのだったが、実情はまだ輸入しているだけ。

「コンピュータで画像処理をしたら、今までにない面白いゲームができると思って入社しただけに落胆は小さくなかった」そうだ。



ポールポジション

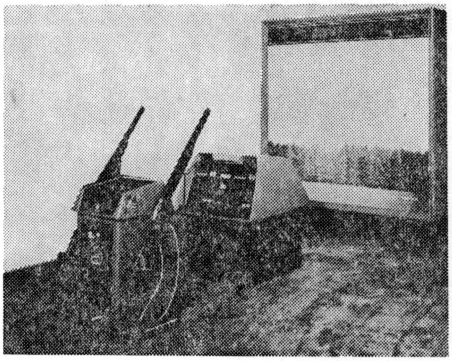
ビデオ・ゲームの心臓部に当たるプリント基板には、約百個ほどのICが乗っていて、いろいろな画像処理を行なっている。が、そのICが物理的なショックや経年劣化により、たまに故障をすることがあり、その修理が必要だったのである。

それまでの「クレージーバギー」などという、エレメカの遊具ならベテランが目で見て、配線が切れているなどの故障の部分はすぐわかる。だが、ICがぎっしり並んだプリント基板はそうはいかない。オシロスコープを使って回路図と照合しながら、不良の部分を探し出して、修理しなければならない。

たとえば、ビデオ・ゲームの「ポン」のボールがギザギザになって飛ぶような時には、水平に飛ぶように制御しているのはどこのＩＣの部分か、回路を一つ一つ追い詰めて、発見するという根気のいる仕事だった。

今では、「テレビ・ゲームはコンピューターそのものといってもよいほど複雑化している」という。例えば、「ボールポジション」のＣＰＵ（中央処理装置）の処理能力は、ＭＳＸ用パソコンの五～六倍の働きをもっている。そのＲＯＭ（読み出し専用記憶素子）は一九二ＫＢ（キロバイト）もある。パール米国防次官補は、五十八年五月に「ソ連にビデオ・ゲームを輸出するな。軍事に利用されるとして、ココム（対共産圏輸出禁止）を適用する」と発言しているほどだ。しかし当時はまだ単純で、一般的な論理ＩＣを配線で接続した程度だったが、それだけに探し出すのにかえって苦労がいった。

最初にマイクロコンピューターを使った本格的なビデオ・ゲームは、五十一年夏に「アタリ」が開発した「タンク・エイト」であった。八人で自分のタンクをもって、互いに敵対しながら戦うゲームだ。このゲームが出る少し前に「インディ８００」というドライブ・ゲームがあった。一つのコースを八台の自動車で、同時に周回しながら競う八人用のゲームだったが、これには約二千個の一般ＩＣが使ってあった。それが「タンク・エイト」になると、二百個の一般ＩＣで済んだ。これは結局、各種の制御ができるマイコンを、その一部に組み込んであったから可能になったもので、言い換えれば、一般ＩＣを十分の一に減らせたことになる。しかしまだマイコンは、



シュータウェイ

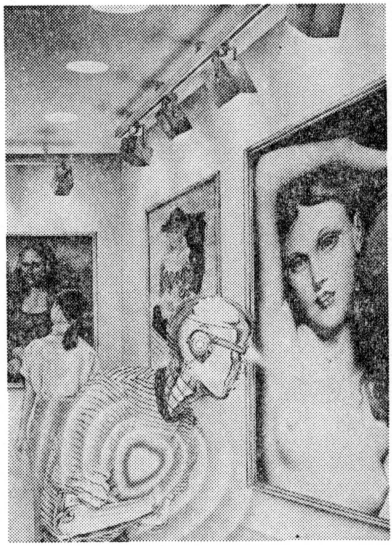
一個一万円以上と高価だったので、ひとりで遊ぶビデオ・ゲームの「ブレイクアウト」や、ドライブ・ゲームの「ルマン」は数百個の一般ICを使っていた。「ひとり用のゲームにマイコンが入り出したのは五十二年の春ごろからのことである」という。

中村が初めて一般ICを使って、ゲームを開発したのは、五十一年夏。ドライブ・シミュレーション・ゲームの「F―1」の開発にタッチした時からだ。それまでの機械は、すべてリレーの電磁開閉機による制御が採用されていた。得点計も一点入るごとにドラムがひと目盛りずつ回転するようにしてあったり、タイマーはモーターで針が回っていき、終わりを告げるという、すべてメカニカル（機械的）な原理を使ったものばかりだった。それを「F―1」では、スコアと速度の制御に、初めて一般ICを使用した。彼はスコアの部分を担当したが、何しろ初めてのこと。いろいろな応用ノートを引っ張り出してきて、工夫に工夫を凝らし、やっとのことで作り上げた。そして次に光線銃の「シュータウェイ」を作る時になって、全面的にICによる制御を行なうようになった。

こうして機械的な制御が電子的にコントロールされるようになり、CPUとか、ROMとか、

ＬＳＩ（大規模集積回路）というような〝宇宙語〟が同社内でも頻繁に話されるようになり始めていった。

第2章 「ディズニー」を超えた男たち



博士！

どうやら情緒が芽ばえてきたようです。

「一大建白書」の威力

入社後四カ月目の〝若僧〟の心意気！

昭和五十一年七月のことである。中村は上司の開発部長、横溝雄輔（現常務取締役）あてに、一通の「建白書」を提出した。今となれば「大胆なことをしてしまった」と、内心冷汗の出る思いだが、「当時はやむにやまれぬ気持になり、建白書を提出せざるを得なかった」という。マイクロコンピューターを使って、電子的に制御を行なえば、今までのゲーム機もいたって簡単にでき上がる。たくさんのリレーを使って複雑な制御をしてきたゲーム機でも、IC基板を一つ使うだけで、流れるようにコントロールできるようになる。そういう技術が目の前にあるのだから利用しない手はない。技術を先取りして、このアミューズメント・マシン業界をリードしたい。そういう思いを込めて彼は建白書を書いた。テレビのニュースは、ロッキード事件に連座して田中角栄元首相が逮捕されたことを報じているころであった。それはレポート用紙八枚分、約八千字に達する一大建白書であった。

表題は「ゲーム機械とマイクロコンピューター」としてあり、サブタイトルは「マイクロプロセッサー応用の製品開発設備の購入申請」と付けてある。タイトルはいかめしいが、要するにエレメカやビデオ・ゲームは、将来は必ずマイコンによって構成されるようになるとの見通しに立って、「そのためにホストコンピューターを買って欲しい」という要望書である。現在のアミューズメント・マシン産業の主流になっているコンピューター制御を見通したものであり、後に「ナムコ」の進むべき方向を指示した羅針盤ともなった建白書なのである。

マイコンなど先端技術を、どのように取り入れたらよいかを詳述しており、ビデオ・ゲーム発展の経緯を知るのにも、大変参考になる文書なので、少し長くなるが引用してみたい。

まず「序説」として、当時のマイコンの使われ方を紹介して、関係者の理解を求めている。これだけ懇切な説明をしなければ、当時は技術者でもマイクロ・エレクトロニクス技術について理解できなかったのかもしれない。

「よりリアルな動き、よりシビアな精度への要求に、ともすれば妥協とコストアップ以外に、その解決策を見出せなかったゲーム機械。しかし電子技術の飛躍的な発展や新素子の開発、各種ＩＣの大幅なコストダウンの続く現在、これらを我々の妥協に変わる解決策として利用しない手はありません」

と、中村は従来のやり方を否定し、技術の進展をまず紹介している。次いで、

「Ｆ―１から変わり始めた流れ。各種制御や表示回路のプリント基板化。論理ＩＣの大幅な採

用。さらにSHOOT AWAY、サブマリンに至っては、すべての論理、ゲームシーケンス回路がIC化されており、かくて隆盛を誇ったリレーも今やその絶対的な利点を十分活用し得る箇所に、わずかに使用されているに過ぎません。やれば出来るのですが、ゲーム機械はリレーでなければ制御出来ないと思われていた時代は過ぎ去りました。リレーと複雑怪奇なワイヤーハーネスが、IC基板と流れるようなフラットケーブルに取って代わられる時代がアミューズメント・マシン業界にもやって来たのです」

そしてICのなかでも、記憶や論理回路を組み込んだマイコンの方が有効なことを、彼は熱っぽく説く。

「この黎明期にとりわけ注目されているICがあります。マイクロプロセッサー（またはマイクロCPU〈Central Processing Unit〉）これがこのICの名前です。世間一般にも、マイクロコンピューターという形で広く知れ渡っています。このICを利用したゲーム機械はアタリのビデオゲーム等に数多く見る事が出来ます。TANK8、SPRINT2、NIGHT DRIVER、DOMINOS、ATARIAN、BLOCKADE……現在ではもう数え切れないぐらいの製品が商品化されています」

こう述べてきて、具体的に次のように提案している。

「我々もこの大きな変革に乗り遅れないよう、周到な準備を始めなければならない時がやって来た事を自覚しなければなりません。その準備の第一段階として次の設備、機材の購入を強く

希望します。

(1)コンソール型マイクロコンピューター　MODEL　PDA—80　日本電気製　98万円

(2)タイピューター（またはテレタイプ）MODEL　600型ASR　カシオ製　76万円

(3)試作、実験用部品類　50万円——」

と書き、それらの品がどのようなもので、何のために必要なのか、どう利用するかを以下に述べている。ビデオ・ゲームとコンピューターの関係を知るうえで重要なので、さらに引用して紹介してみよう。

過去の技術の固執をやめよ

「コンピューターと制御

(1)プログラムとは

コンピューターという言葉のイメージは人間の頭脳の何倍もの能力を持った、考える機械というのが一般的ですが、それは大きな間違いです。コンピューターを買って来て、電源を入れただけではどんなに最新型高性能なものであろうと、何一つ出来ない、言わばお金を入れない木馬のようなものです。

電卓も一種のコンピューターですが、これも人間が計算式通りにキーを押すという動作をしない限り、何も計算してくれません。これと同じ事です。

ゲーム機械にマイクロコンピューターを組み込んでも、ただ組み込んだだけで、複雑な動きを制御出来ると考えるのはあまりにも早計です。いつモーターを回し、どのタイミングでランプを点灯するかは、すべてプログラムによって制御されているのです。電卓を使う時、数式どおりにキーを押して行くという動作は、プログラミングの初歩と考える事が出来ます。

コンピューターの場合には、人間が順々に電卓キーを押す代わりに、記憶回路内に書き込まれたプログラムに従って、コンピューター自身が自分でキーを押して行くような構造になっています。しかし、そのプログラムを生み出すのは、人間の仕事です」

そしてもし、プログラムに誤りがなければ、コンピューターはそのプログラムの指示により、人間の能力をはるかに超えた仕事を行なうことができる。このプログラムを組むのは厄介な仕事だが、能率的な方法はあると中村は書いている。

「最も効果的な方法は、完成させたコンピューターの助けを借りて行なう方法です。これをホストコンピューターと呼び、少なくともプログラムを開発しようとするコンピューター（この場合、ゲーム機械内に組み込むマイクロコンピューター）と同等以上の性能を持っていない事には十分に役立ちません。

まず、ゲーム仕様に基づいて作成したプログラムを、プログラミング専用言語で紙テープにパンチします。ここまでは人間の仕事です。出来上がったパンチ済みの紙テープをホストコンピューターに入力して、あらかじめホストコンピューターに組み込まれた翻訳プログラムを用

いて、コンピューターが直接理解出来る機械語のプログラムに変換します。そしてもう一度、ホストコンピューターに入力し、今度はこのプログラムを実行させてみます。

この時、実際のゲーム機械とホストコンピューターを接続して、直接ゲーム機械を制御させるのも一つの方法ですが、そこまでしなくとも簡単なプログラム実行状況をモニター出来る道具があれば、机の上でプログラムの良否を判定することが出来ます。シミュレーションです。

プログラムミスや仕様変更があれば、それはまた人間の手で修正する必要がありますが、OKとなればこのゲーム機械の制御プログラムを記憶回路のICの中に電気的に書き込んで作業は終わりです。これで一つのゲーム機械の制御部は出来上がったと言っても過言ではありません。

ここまで、もし人間の手作業だけで行なうとすれば、何カ月も掛かる様な仕事が、ホストコンピューターの助けを借りる事によって、能率さえ上がればほんの数日で出来上がってしまいます。プロダクトサンプルが五台必要となっても、プログラムを書き込んだICをそのままあと四個コピーするだけでOKです」

そして、コンソール型マイクロコンピューター、PDA－80はプログラム開発用のホストコンピューターとして最低限とはいえ、必要十分な条件を満たしている。また、紙テープをパンチする時、ホストコンピューターが読み込んだプログラムの翻訳、プログラムをICに書き込むとき……など、「コンピューターと人間との間のやりとりを知るために、タイピューターが必要だ」

と建白書は書いている。

ところで、コンピューターの頭脳に当たるCPUを、IC一個までに凝縮させたものがマイクロ（セントラル）プロセッサー（ユニット）だ。それに入力接続装置や、記憶装置を取り付けシステムとしたものを、マイクロコンピューターという。これは大型コンピューターを超小型化したものであるから、ゲーム機械に内蔵させるのには不必要な機能が多すぎる。必要なのは、マイクロプロセッサーだけを載せたワンボードコンピューター。それを作ればよいのである。

「マイクロプロセッサーICを十分働かせるためには、タイミングを取るための基本的な周辺回路やモーターを回したり、ランプを点灯させたりする外部の駆動回路との入出力の接続回路、ゲームプログラムの記憶回路等は絶対必要ですが、それらは必要最小限の規模のもので十分です」

そして、その価格は——。

「マイクロプロセッサーICの価格は数千円にまで下がってきました。各種周辺回路用ICの方が今では相対的に高値になってしまいましたが、それでも全部で一万円前後です。ゲームプログラムの記憶回路や入出力接続回路はゲームの内容によってその規模が変化するので、実際作ってみない事には正確な見積りは出来ませんが、フルフェイスクラスで二万円、SHOOTAWAYクラスで三万円、F—1クラスで四万円といったところでしょう」

これに電源回路や、以上すべてのICを載せる基板代を入れても、五〜七万円でゲーム制御回

路を構成できると彼は見積もっている。こうして一枚の基板だけで構成されたワンボードコンピューターをゲーム機械の中に組み込めばよいわけだ。このメリットとして、基板にでき上がったゲームプログラムをつなぐだけでよいから、第一に試作からロケーション・テストまでの準備期間を短縮できる。第二に、基板はプログラムを書き込んだＩＣの差し換えによって、違うゲームに応用できるから、高価にはならない。

さらに中村の建白書は、今や同社の稼ぎ頭になっているビデオ・ゲームの開発に関しても利用できると指摘して、社業発展の方向を示唆している点は注目される。

「マイクロプロセッサー応用のビデオゲーム開発も当然考えられます。この場合、ホストコンピューターとテレビモニターを何らかの方法で接続して、開発作業を進めなければなりません。そのためには、ＰＤＡ－80のオプション部品を購入したり、接続のための回路を自作したりする必要があります。これらの費用には、試作実験部品代の残りを利用するつもりです」

最後に導入による効果を(1)新製品の開発のペースアップになる、(2)より高度な制御が可能、(3)開発課員以外の人の試作もできる、そして(4)として、

「マイクロコンピューター導入による電気知識や技術力の向上も見逃せません。ワンボードコンピューターを試作する時養った技術力は、すべての電気回路に応用出来ます。時代の流れに乗る事が必ずしも良いとは言い切れませんが、何も知らないで過去の技術に固執するより、最先端の技術をマスターした上で過去の技術の良い面だけを受け継いで行くのが理想でしょう」

と新技術導入を勧め、第二段階としては、

「(1)ＣＲＴ（ブラウン管）ディスプレイ装置

(2)高速フォトテープリーダー

そして、

二台目のマイクロコンピューターシステム、

二台目のタイピューター」

の購入を要望している。

アイデアは質より量だ

昔、国立第一銀行頭取の渋沢栄一は、「建白魔といわれた」という。自分のアイデアを次々と上司に進言しては、難問を解決していったそうだ。しかし、この時たいせつなのは建白を受けた方の取り扱い方ではないだろうか。「ナムコ」でも、社内提案制度は、昭和四十四年十月から採用されている。この採用に当たり、社長の中村は提案は質より量だと社員に数多くの提案を出すよう勧めている。世界の真珠王、御木本幸吉の「発明を指導する者の禁句の第一は〝良い発明をせよ〟ということである。誰でも良い発明をせよというと、つい緊張して名案は出てこないものだ。〝珍案、迷案でもよいから数多く出せ〟というべきだ」という逸話を引きながら、アイデアは質より量だというのである。そして問題は、その提案や建白を受けた側がどう対応するかで

ある。提案があると、それに利害関係のある部署の人々は否定的に受け取りやすい。提案を実現できない問題点を列挙して、そのアイデアを拒絶しがちだが、それは経営者や上司の取るべき態度ではない。

石川島播磨重工業の元社長から、電電公社の総裁になった真藤恒は、公社内の管理職向けに『私の「三方一両得」論』という本を出版している。非売品であるが経営について含蓄の深い書だ。その中で、真藤は「管理職は、部下の言うことをリジェクト（拒否）ベースで聞くな」と戒めている。部下よりは長い経験をもつ管理職にとっては、提案されることの多くは、今まで自分たちがやってきたことの否定を含むものがあったり、従来のしきたりや慣習になじまないアイデアが多いものである。旧来のやり方を基準にすれば、提案の多くは、リジェクトすべきことが多いが、それでは企業の経営は進歩しない。

真藤は、提案があったら「それを実現するためにネックとなるものは何かをまず洗い出せ」という。「次にどうしたら、そのネックをクリアできるかを考えよ。それが部下を持つ管理職の役目だ」と書いている。

中村が建白書を書いたのは、昭和五十一年七月末であった。入社後、まだ四カ月目にも満たない〝若僧〟だった。しかも建白書の最後の部分は「過去の技術に固執するより……」と彼は堂々と述べている。これは先輩たちの技術を否定している発言と、受け取られかねない。入社一年も経たない、現場の実務を知らない若僧が、大学で学んだ知識だけで何をいうかという反発が、社

内の先輩の間にあっても不思議はない。

しかし同社の幹部たちは違っていた。彼の建白書を入れて、購入の要望であったPDA—80を買ってくれたのである。

社長の中村に、インタビューのごく普通の手順として、同社の生い立ちの苦労話など過去の話を聞こうとした。すると、三十分も経たないうちに、中村はあくびをして大儀そうな嫌な顔をしだす。「昔の話はいいでしょう。あっちこっちの雑誌に書いたものがあります。それを見て下さい。それよりも未来の、夢のある話をしましょうよ」というのである。

中村は現役の社長である。だから過去よりも会社を今後どのように経営していくか、未来を見通す方が必要なのである。反省の材料として過去をふり返ることはあっても、己が遂行した功績として、過去を懐かしそうに語るのを好まない。彼には「私の履歴書」はまだ早いのである。大学出たての平社員の建白書も、同社の未来を見通したものと前向きに受け止めて、中村はその要望を入れたのである。

それから約三カ月後。待望のホストコンピューター、PDA—80が開発部にどんと据えられた。入力は紙テープをパンチして入れるという、今から考えればチャチなものではあったが、会社が投じた資金はざっと二百五十万円。「当時のナムコとしては思い切った投資であった。こうしてナムコは、マイクロコンピューター利用の第一歩を踏み出したのだ」という。

ナムコ初のビデオ・ゲーム

さて、今度は平社員、中村が苦労する番となった。「F－1」のスコアの試作など日常業務を果たしながら、コンピューターの研究を始めた。

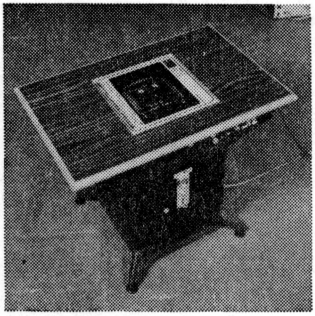
試作費五十万円で手作りの実験回路を作り、購入してもらったPDA－80を使い、プログラムを作る。すると曲がりなりにも白黒で絵が出てくる。こうやればよいかなと制御方法を変えると、画像が変わる。だが、プログラムを組むためには、どういう解決手法があるか、いわゆるアルゴリズムを解明するのに手こずった。

そのころの中村の姿を伝えるエピソードがある。彼は腕を組んで一日中ノソノソと研究室のなかを歩き回っていた。ある時、製造部長の柳平忠敬（現取締役）がドアを開けて入ってきたのにも気づかなかった。彼は逆にドアから外へ出ようとして、同部長の胸にドンとぶつかり黙ったまま倒れ込んだ。部長に対して道を開けないうえに、体当たりをしながら「すみません」の一言もいわない。そこで大目玉をくったが、中村は寝ても起きても、アルゴリズムの解明に取組んでいたのであった。

PDA－80は、紙テープをパンチしてデータを読み込ませる旧式のコンピューターだったので、多量の情報を処理しきれなくなった。「より大型のコンピューターを」と要望すると、アイ電子測器のFDPSというフロッピーディスクを使った最新式の開発装置を購入してもらえた。社内

には、もうコンピューターアレルギーは解消され始めていたのである。

このころには、社内のコンピューターに対するコンセンサスはでき上がっていた。こうして「アタリ」のビデオ・ゲームを手本にして少しずつそのノウハウを学び始め、プログラムをマスターできたのが五十三年の四月ごろだった。当時は、「ブレイクアウト」（アタリ製）というビデオ・ゲームが全盛期であった。これにヒントを得て、中村は「GeeBee」というビデオ・ゲーム作りに取り組んだ。プレーフィールド（盤面）の上の一定の点をボールが通過すると、光がついたり、バンパーに当ると音響とともに点が上がったりするコミカルなゲームだった。完成したのは五十三年の十月。中村の一年後輩に当たる同部、岩谷徹（現開発企画課長）との二人の共作である。完成まで六カ月かかった。それはエレメカからエレクトロニクスの世界に乗り出した「ナムコ」が初めて完成させたビデオ・ゲームであった。「ナムコ」も、これでいよいよビデオ・ゲーム市場に進出していける。ナムコの前途は明るい」と社内は沸き返った。



GeeBee

「インベーダー」に食われる

しかしながら、この「GeeBee」は全くついていなかった。ライバルメーカーの「タイトー」が「スペースインベーダー」を開発したのと、バッタリ鉢合わせをしてしまったのであ

る。ビデオ・ゲームの代名詞になったほど人気を集めた「インベーダー」が相手では、勝負にはならなかった。それでもその年は、「GeeBee」も健闘して、合計約八千台ほど売れたが、年が明けると、ビデオ・ゲーム界は「インベーダー」一色に塗りつぶされてしまった。どこのゲームセンターでも、人気商品の「インベーダー」を店頭にズラリと並べた。ピューンピューンという「インベーダー」の電子音は、街の中に響きわたり、逆に「GeeBee」は、倉庫のなかにしまい込まれて、「中には間仕切りの代用にされてしまったものもあった」という。

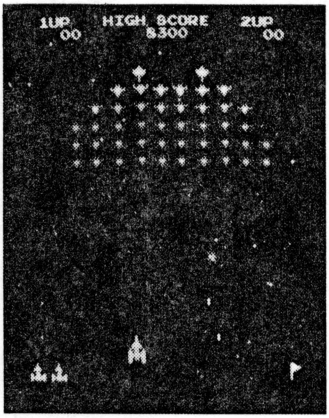
だが、「ナムコ」の開発マンたちは、この不運にくじけなかった。中村は「かえって励みになった」とさえいう。「インベーダー」が全盛の時に、他の多くのビデオ・ゲームのメーカーは、「インベーダー」をマネた製品を作った。またひどいところは、まるまるそっくり同じというデッドコピーの作品を出してブームに便乗した。その中で、「ナムコ」は独自の路線を進んだ。「インベーダーを超えるビデオ・ゲームを作りたい」。それを合言葉に、開発部はひたすら独創的な商品の開発に取り組んでいった。この時、「ナムコ」は社員数五百三十人になっていた。

その期待と不安を背負って五十四年十月に発売されたのが、「ギャラクシアン」だった。その名も「銀河人」という。それまでの「インベーダー」より色彩は美しく、滑らかに動き、しかも旋回しながら飛来するという華麗なゲームであった。従来の「インベーダー」が直線だけの動きで、上下左右にしか走らないのとは全く違っていた。回路設計は中村、プログラムは現開発一課係長の田城幸一が担当した。彼は千葉大工学部電気科の出身である。「インベーダー」の人気が

下降線をたどっている時に登場した作品で、ポスト・インベーダーの救世主と、業界からは大歓迎を受けた。

「ギャラクシアン」のこの繊細な動きは、若者たちの心を捕らえた。それはビデオ・ゲームの王座を「インベーダー」から奪い返したといってもよい。「すばらしい売行きを示し、生産台数は国内外を含めて合計八万台に達した」という。

「ギャラクシアン」の開発は、営業的にも大きな役割を果たしたと言ってよい。「タイトー」の「インベーダー」は、インテル「８０８０」という、マイクロ・プロセッサーを基本に使う、三枚基板だったのに対し、「ギャラクシアン」は、ザイログ「Ｚ８０Ａ」をベースとして、電源レギュレーターまで搭載した一枚基板でできていた。



ギャラクシアン

「インベーダー」の時には、元の三枚基板をＲＯＭ書き替えとか、一部変更によって、他の種類のビデオ・ゲーム用の基板に改造できて、開発メーカーは新たな基板を売れずに大変不利となっていたが、「ギャラクシアン」からは、そういう書き替えなどができなくなり、「ギャラクシアン」専用の基板を売るようになり、「ナムコ」は多大の営業成績を上げられるようになったという。

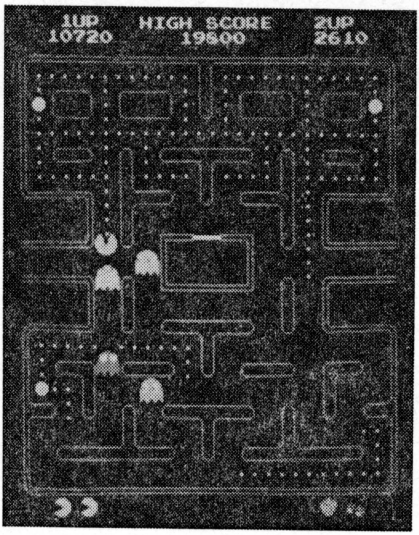
この結果、各社、それぞれ専用のマイクロ・コンピューターシステムを開発、完成させるようになっていったのであった。

パックマンの登場

うん、これだ。このデザインでいこう

そして昭和五十五年八月になると、「パックマン」の登場となる。「GeeBee」「ギャラクシアン」……と続いたナムコのビデオ・ゲームの開発力は、この「パックマン」の出現によって、我が国のビデオ・ゲーム業界では不動の地位を確保したといっても過言ではない。黄色い丸い円に、六分の一角ほどの切り込みをつけて口にしたパックマン坊やは、発売されると、国内はむろんのこと欧米の市場をも席捲してしまった。

では「パックマン」とは一体何者なのだろうか——。ブラウン管の上に描かれた迷路の中を、色鮮やかなクラゲの格好をしたモンスター（怪物）と、追いかけっこをするパックマン。追いつかれるとモンスターに食べられてしまうパックマン。だが、迷路に点在している四つのパワーえさ（点滅するクッキー）を食べると、パワーがつき、逆にモンスターをかじってしまう、奇妙な生き物、パックマン。ピコピコ走る姿がいかにもユーモラスだ。ビデオ・ゲームで遊んだことがな



パックマン

ビである。岩谷は、現在は同部開発企画課長。舟木は退社してもういない。自分でソフトウェア・ハウスを経営している。黄色い丸い円を六分の一ほど切り込んで口にしたのが、いかにも愛嬌があって可愛い。大ヒットになった「パックマン」の人気の秘密は、この愛らしさにあるといってよいだろう。このアイデアは、岩谷が出したものである。岩谷は東海大電気通信工学科の出で、昭和五十二年の入社。同社では部長の中村と並んで、ビデオ・ゲーム開発の先駆者のひとりだ。先にあげた同社のビデオ・ゲーム第一号「GeeBee」を、中村と一緒に開発している。岩谷はそのあと「ボンビー」「キューティーQ」「ナバロン」などビデオ・ゲームの開発を終え、一段い大人たちまで、次々とパックマン・フィーバーに巻き込んでしまった。現在まで国内で発売された「パックマン」の台数は、ざっと一万一千台。ビデオ・ゲームの世界では、五千台売れればヒットだという。ちなみに、我が国でこれまで最も市場に出回ったビデオ・ゲームは「インベーダー」で、業界筋の話ではコピーを含め約三十万台にもなるという。

開発したのは、岩谷徹と舟木茂雄のコン

落した時だった。だが、開発企画マンは常に次の新商品を――と、考えていなければならない。

昭和五十四年三月、陽気も暖かになり、多摩川の土手の桜も咲き出そうかという、ある昼のことだった。昼食を食べに行こうと岩谷が椅子から立ち上がった時だった。岩谷の頭の中を、ふと「〝物を食べる〟という概念でビデオ・ゲームはできないか」――というアイデアが横切った。パクパクパク、食事をする時、人はみな童心に帰る。「実に穏やかな表情になる人が多い。人間が最も平和な心になる時かもしれないな」。そんなことを思いながら、行きつけの喫茶店に入り、ミックス・ピザを注文した。スポーツ紙に目を通しながら待っている。香ばしい香りを漂わせながら注文したコーヒーとピザが出てきた。

等分されているピザの一片に、フォークを刺して食べようとする。何気なく見ると、六等分されていたので、抜けた部分がちょうど口を開けているようなかっこうに思えた。「うん、これだ。このデザインでいこう」。こうしてあの「パックマン」のキャラクターは生まれたという。

岩谷にその真偽を尋ねると「そんなとこでしょう」と、肯定も否定もしない。歴史上の人物も偉大な人になればなるほど、伝説や神話は数多くできるものである。ビデオ・ゲーム界のチャンピオン「パックマン」だから、この程度の伝説はあるのかもしれない。

女性化傾向を先取りする

こうして岩谷が企画書を提出し、社内の企画会議をパス、仕様書を書いて、プログラマーの舟

木と二人で組んで「パックマン」の開発に当たった。企画マンとプログラマーは、ある時は同志だが、時には敵対もする。良い作品を作るためには、四六時中、激論というより口論、ひどい時にはけんかにもなってしまう。企画マンは売れるようにするために、いろいろなアイデアを出し、それを実現するようプログラマーに注文をつける。それだけプログラマーの仕事の量はふえる。プログラマーのなかには「この注文を実現すれば、必ず売れるだろうな。売れない時はどう責任を取るんだ」と開き直ってくる人もいる。それを企画マンは、なだめたりすかしたりしながら作品を完成させていくのである。「パックマン」の時も二人はこんな関係を続けながら、製作に取り組んでいた。でき上がったのは、翌年の五月だった。開発に一年半近くかけており、「パックマン」は、ビデオ・ゲームの開発期間では、最も長い方だ。ふつうの会社では、半年ぐらいで一本を仕上げてしまう。年が明けると、同社内でも「たった一本作るのに、何カ月かけているのか」という批判めいた声も聞こえ出した。しかし岩谷には、時間をかけただけの自信はあった。「いまに見ていろ」、内心そう思って黙殺していたという。

ところが、完成した「パックマン」を意気揚々と見せにきた岩谷らを前に、社長の中村は「前に出したギャラクシアンがホームランなら、パックマンは二塁打くらいかな」と密かに思ったが、本当の感想は口には出さなかった。中村としては、「ギャラクシアン」が大ホームランだったので、「パックマン」は二塁打程度でよいと思ったのだという。

それまでのビデオ・ゲームは、来襲する宇宙軍団の敵機を、ミサイル砲で撃つという勇ましい

ものばかり。「バキューン」、「バキューン」という、うるさいほどの効果音。いずれも男性っぽいゲームだった。ところが「パックマン」はというと、パクパクと、クッキーを食べる音を出すだけ。ユーモラスではあるが、線は細いゲームだ。業界筋も、「パックマンはたいしたことはないな。売れ筋の商品ではない」と見ていた。ところがそれは、ビデオ・ゲームの客は若い男性だけという、従来の固定観念にとらわれた見方によるものだった。確かに、それまでゲームセンターに出入りするのは、小学生からヤングサラリーマンまで、ほとんどが男性ばかりだった。ところが「パックマン」が出ると、アベックでゲームセンターに来て楽しむ若い男女が増加し始めたのである。黄色い「パックマン」の愛らしい姿は、若い女の子の気持を完全にとらえたといってよい。しかし彼女たちを魅了したのは、それだけではなかった。

先に製作時間がかかりすぎるという社内の批判に対して、岩谷はそれでも自信があったと書いた。それは「パックマン」には、三つのマンガが、ゲームの間に隠されていたからである。あるラウンドをクリアすると、突然、ブラウン管の上にモンスターが服をはぎ取られて逃げていく——などというコミカルなシーンが三場面出てくるのだ。

舟木は、実はこのマンガのプログラムを組むのに大変な時間をかけていたのだ。ふつうのビデオ・ゲームは、三〜六カ月で完成する。「パックマン」は、実にその三倍を越す一年半近くをかけている。だが、その後「パックマン」が招いたブームを考えれば、製作にかけたコストと時間は差し引いても十分余りあるものがある。ニューメディア時代は、軽薄短小＋スピード（プラス）の時代

（「Ｖｏｉｃｅ」昭和五十八年八月号）というが、時間をかけた商品には、それだけ製作者の〝情念〟が込められている。それがプレーヤーにも伝わり、「必ず支持が得られるものである」と、岩谷は思っている。

「パックマン」は、こうしてビデオ・ゲームのマーケットを女性層にまで拡大した。ニューメディア社会は、女性の社会になる。工業社会は、力仕事が中心になるから、筋力の強い男性社会だったが、コンピューター技術が中心になる脱工業化社会、つまり情報化社会は、男女の肉体的なギャップは解消されて、知恵比べの時代になる。知恵ならば女性も負けてはいない。女性は今よりはるかに社会に進出できるようになる。「その結果、経済的に自立できる女性が続々と出現、女性市場が形成される。この女性マーケットを取り込まない産業は衰える」という。「パックマン」はまさにこの女性化傾向を先取りした商品であった。

パックマン狂奏曲

ビデオ・ゲーム世界のスーパーマン

ナムコの秘書課主任、河井勉は、五十八年暮れにアメリカ映画のヒット作「ウォー・ゲーム」を見ていて思わずニンマリした。コンピューター・マニアの高校生が、自分のパソコンを操作しているうちに、通信回線がつながり、米国防省の北米大陸防空司令部のコンピューターに侵入、一触即発、世界戦争に巻き込まれそうになるという映画である。主人公の高校生が、学校近くのゲームセンターでスペース物の「ギャラガ」で遊ぶシーンが、二回出てくる。その横にはパックマン・シリーズの「ミズ・パックマン」が並んでいた。もちろん、いずれも「ナムコ」が開発したビデオ・ゲームである。

この場面でも象徴されているように、「パックマン」がアメリカに輸出されると、日本よりすさまじい大フィーバーが起きた。「ゲームセンターなどで使う業務用のビデオ・ゲーム機は、十万台以上も売れた。家庭でテレビの受像機を使って遊ぶカセット・テープ化したホームビデオ・

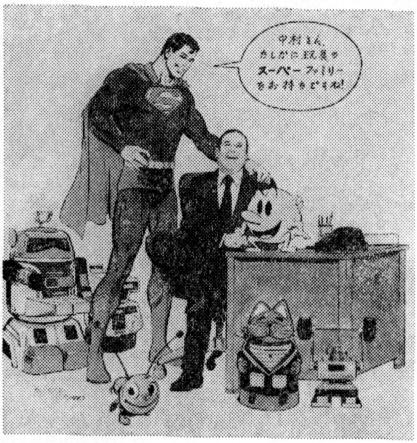
ゲームは五百万本以上売れた」という。

現在のナムコの本社は四度目の移転をして国鉄京浜東北線の蒲田駅の東口、大田区蒲田五丁目の朝日ビルのなかにある。社長室は六階。エレベーターを降りると目の前の入口の右側には「パックマン」のビデオ・ゲーム機がある。米国では、座って遊ぶテーブル型のゲーム機はそう多くない。大半が立ったままプレーをするスタンド型のゲーム機だ。ここに置いてあるのもそのタイプ。左手の受付の机の上には、「パックマン」のキャラクターを描いた走馬灯がある。このようなキャラクター商品は、アメリカでは数多く作られた。今年一月現在の調べでは、二百五十社から四百三十種の商品となって出ている。

それらのなかには、アメリカならではと思える傑作なアイデア商品が多い。「パックマン」が口をパクッと開ければ送受話器に早変わりする電話機、まっ白な歯をムキ出して、ニコニコ笑うパックマン型のボール、「パックマン」とモンスターを描いたネクタイなどのほか、歯ブラシ、財布、お弁当箱、Tシャツ、お盆、パジャマ……などなど。朝起きた時から寝るまでに使う日用品のすべてに、「パックマン」のキャラクターが使用されているという。

入口から奥に進んで、応接間に通されると、「パックマン」によって利益を得た米国のライセンス先の企業の社長や会長からの感謝状などが、サイドボードの上にズラリと並んでいる。スーパーマンが中村と一緒に並んで、「中村さん、たしかに玩具のスーパーファミリーをお持ちですね！」と話しかけているマンガもある。提携先の「アタリ」と同じ「ワーナー・コミュニケーシ

ョンズ」社の子会社である「DCコミック」の女社長、ジャネット・カーンが感謝の気持を込めて、スーパーマンの原作者らに、わざわざ描いてもらったマンガである。米国の関係者が喜ぶのは当然であろう。「パックマン」の家庭用ゲームソフトを作る「アタリ」を、今では傘下に収めている「ワーナー・コミュニケーションズ」社（映画会社の「ワーナー・ブラザーズ」などを所有）の会長のスティーブン・ロスは、昭和五十六年にはパックマンブームがプラスされて五十億円もの所得をあげ、同年度のアメリカ経営者のなかで第一位の高額所得者に躍り出たという。米誌『タイムス』はそう伝えている。同社応接間のサイドボードの上には、金色に輝くドーナツ盤のレコードも展示されている。これは「パックマン・フィーバー」というレコードが発売されて、百万枚を突破、全米ヒット曲の第二位になり、ミリオンセラーになった記念に贈られたものだそうだ。歌詞は「ぼくはパックマンに狂っている」という、たわいのない趣旨のポップスだが大好評を博した。



中村さん、たしかに玩具の
スーパーファミリーをお持ちですね！

パックマンは米国を制覇した

三大ネットワークのABC放送は、毎週土曜日

の午前九時からのゴールデンタイムに、三十分間「パックマン」というアニメーションのテレビ番組を放送、一時は五六%という異常ともいうべき高視聴率を記録した。

さらに出版の世界では、『パックマンに勝つ方法』や『パックマンをマスターする本』などが続々と出版されて、ベストセラー入りをしている。また、新聞などではパクッと食べることから、「パックマンする」という〝新造語〟を考え出し、買収する意味に使われている。そして、この「パックマンする」という動詞がウェブスター大英語辞典に収録されるというわさまでている。

しかも「パックマン」愛好家の層は、日本と違って、中間管理職などの大人たちに広がっている。ニューヨーク市のウォール・ストリートの喫茶店やスナックなどに、「パックマン」の機械が入ると、ホワイト・カラーたちが昼休みや退社後に、目の色を変えて、パクパクと「パックマン」を操り出す始末だ。彼らを表現する名詞として、「パックマニア」という言葉さえ生まれた。「パックマン」をやりすぎて手首を痛める「パックマン・リスト」という病名もできた。またヒジを痛めて外科医にかけ込むOLも多いとの報告もある。

このような大ブームになると、そのパックマン現象を分析したくなるのが、洋の東西を問わずジャーナリズムの性癖である。「ナムコ・アメリカ」の社長、中島英行によると「心理学者や企業分析家、社会学者などを大動員して、このパックマン現象を分析した記事が続々と週刊誌や経済誌に報告されている」という。

例えば、カリフォルニア大学のマーシャ・シネター女史という哲学博士は、「パックマンがモンスターに追われて逃げ回る迷路は、現代の管理社会をシンボライズしている。パックマンの行動は、現代人の行動に酷似している。パックマンは、脱工業化社会で生き残るためには、どうしたらよいかを予言している」と述べて、「現在のような神経症的情報システムの社会に必要なのは、機械革命が進行しているこの社会に、機械よりも迅速に対応していく機敏さだ。それはパックマンで習得できる」と指摘している。

また『パックマン』（五十六年ワーナーブックス刊）の著者、クレイグ・クーベイは「寸秒を争え。決断を下し、ぐずぐずしないで方向転換をしないと、モンスターに食べられてしまう。この決断をするには、クールでなければならない。それは経営者の決断にも通ずるものである」などとその効用を書く。このように経営と結びつけてパックマン・フィーバーを解釈する論文は概して多い。時代閉塞の状況に陥っているアメリカの中堅管理職たちが、時代を乗り越える知恵として、「パックマン」と取り組んでいる姿が、そこには浮かんでくる。

「パックマン」の特色は、「パックマン」が「パワーえさ」を食べるとパワーがついて、逆にモンスターにかみつき、青くなったモンスターは、目玉だけを残して逃げていってしまうというゲームの設定である。この逆転の面白さが米国では受けている。欧米のゲームは、チェスをみてもわかる通り、一度敵にとられて死んだら、復活して戦いの場には出てこられない。だが、日本の将棋は、とった駒をもう一度生き返らせて使えるという特色がある。「パックマンも同じように

生き返り、反攻できるのが、東洋的なものを感じさせる」という、アメリカ人の識者は多い。これは仏教の禅に通ずるものがあるという意見も出ている。欧米人の発想では、理解しがたい東洋的な事象があると、すぐに〝禅〟に結びつけてしまうのが最近の傾向のようだが、その性癖を割引いて考えても興味深い解釈だ。ある大企業の副社長は、毎晩自宅の地下室でパックマン・ゲームを楽しむ。彼は「完全に精神を集中するので、終わった時は気持がハイの状態になっている。座禅と同じように深い瞑想をしたくらいの気分だ」と語っている。パックマン・フィーバーは、米国ではファッションとしてみるよりは、今や文明論のテーマとして思想家や哲学者が論じる段階に入ってきている。

海外でもこれだけの大ブームとなった「パックマン」――。この成功の陰には、開発部の技術力の優秀さもむろんあるが、それに加えて、同業他社に比較していち早く世界市場の開拓に目をつけ、さらに〝ロイヤリティ商法〟という知恵を売る商法に取り組んだ経営者、中村の先見性を見逃すことはできない。これが冒頭で書いた中村の言う「第四次(知恵)産業」の発展へと展開していくのである。

知恵こそ我が命

「仮説」を輸出するナムコの海外戦略

「ナムコ」は、昭和四十九年にアメリカのビデオ・ゲーム機メーカーの子会社「アタリ・ジャパン」を買収したあと、ビデオ・ゲームをしばらくの間は米国などから輸入していたが、同社で作った製品を逆に輸出する足がかりとするために、昭和五十三年七月に、「ナムコ・アメリカ」を設立して、世界市場を制覇する夢を実現するための第一歩を踏み出した。中村の世界戦略の開始であった。同社は、カリフォルニア州サニーベール市にあり、ここはサンフランシスコ空港から車で四十分走ったモペットパーク工業団地のなかにある。近くには「ロッキード」や「フォード」など米国を代表する大企業がある。緑の芝生の美しい七百坪の敷地のなかに、約三百坪の近代的な平屋建てのオフィス。

世界のビデオ・ゲーム市場は、全体を一〇〇とすると、米国が七〇、日本が二〇、残り一〇が欧州と東南アジアという割合になっている。この米国という豊かな大市場を見逃す手はない。し

かも電気通信の発達により、地球上の距離は縮まる一方だ。宇宙に静止させた通信衛星を介した国際電話を使えば、地球の裏側の南米までも、〇・三秒遅れで話ができる。今後は、ファクシミリ通信やコンピューターを利用したデータ通信の発達によって、地球上の距離はさらに近くなる。ニューメディア時代には、国内市場だけを対象とするだけでは視野が狭い。世界をマーケットにすることが可能になるのだ。国内でも中央も地方も無くなる。例えば、米国の南部、ジョージア州アトランタ市には、テッド・ターナーという実業家が経営する、スーパーステーションという全国ネットのテレビ局が、目下、大活躍をしている。彼は地元にある小さなＵＨＦ局を買収、同局の番組を通信衛星を介して全米に散在する有線テレビ（ＣＡＴＶ）局に配給するようになり、一躍、全国放送網を構築できたのである。米国では、ＮＢＣなどニューヨーク市に本社がある三大ネットワークだけが全国放送網を独占していたのだが、スーパーステーションは南部という片田舎にいながらも、通信衛星の登場というニューメディア技術を使って、全米に放送が可能な局に脱皮できたのである。地球の上でも、このようなテレコミュニケーション技術の発達により、遠かった市場が一挙に近づく。ニューメディア時代には企業の国際化は必ず起きる現象だ。「ナムコ・アメリカ」の設立はそれを先取りしたようなナムコの経営戦略だったといえよう。

同社は、この世界進出を前に、それまで使っていた「中村製作所」という社名を「ナムコ」と改称した。「中村製作所」というと、ドアを開けると奥の土間でねじり鉢巻をした親父さんが大きなハンマーを振り上げて、鉄板を「トッテンカン、トッテンカン」と叩いているイメージが浮

かぶ。世界に通じるようにと、社名のロゴは現社長室長付課長の甲斐敏夫が「namco」とデザインをした。カタカナ文字の方が、日本人にはしゃれた感じを与える。その由来は、中村製作所を、「ナカムラ・マニファクチュアリング・カンパニー」という英語の名称として使っていたので、それを縮めたものだという。

もっとも社長の中村にいわせれば、「ナカムラ・アミューズメント・マシン・マニファクチュアリング・カンパニー」を縮めたものでもよいし、「ナカムラ・マサヤ・カンパニー」でもいいという。脱臭剤の「キムコ」と、消費者金融の「アコム」に似ていて、紛らわしいとの意見があるが、「ナムコ」は今や、日本のアミューズメント・マシン産業の押しも押されぬ代表企業となっているのだ。

さて同社は、昭和五十三年九月には、買収した「アタリ・ジャパン」のいっさいの業務を継承し、世界市場に乗り出していった。それまでにもドライブ・シュミレーションの「F－1」、ビデオ・ゲームの「ギャラクシアン」などを米国市場に輸出してきたが、五十五年八月に「パックマン」を輸出した時から大飛躍を遂げた。もっとも、その販売方法として中村はひとひねりした方法をとった。まずコインを入れて使う業務用のゲーム機械としては、「バリー・マニファクチュアリング」社系の「ミッドウェイ」社に、その製造と販売のライセンスを許諾した。

次にホームビデオ・ゲーム用としては、「ワーナー・コミュニケーションズ」系の「アタリ」社に、同様のライセンスを与えた。さらに手に持って使うハンドヘルド型では、「コレコ」社に

それを与えた。このように、販売をする対象別に分けてライセンスを与えてあるのである。また「ミッドウェイ」社には、キャラクター商品化権を許している。「こうするとそれぞれの分野で、競争して販売に励み、売上げがアップする」（橋口隆二外国事業部長）ので、この手をとったという。古代中国の政治学の要締の一つに「人民を管理するためには競争をさせろ」とあるが、それにも似たナムコ商法のコツである。

そしてこれらの製品は、「日本国内で製造して、財物として米国に輸出するのではない」と中村はいう。提携先の米企業にすべて製造と販売の権利を与えて、米国内で製造させている。「だから貿易摩擦は、当社の活動では起こらない」と中村は胸を張る。このライセンス契約も、業界では最も早く昭和五十四年八月にエレメカの「F－1」を輸出した時からすでに採用している。当時は、船積みをして輸出すると、米国の西海岸まで最も早い貨物船に積んでも二週間はかかった。日銭を稼げる「F－1」などのゲーム機を、そうのんびり運んではいられない。そこで輸出先の現地で製造するよう許諾をし始めたのがきっかけだという。これが大きな効を奏した。

急増するロイヤリティ収入

家電製品や自動車と同じように、ビデオ・ゲームも米国が原産地である。日本に輸入されてから、アメリカ産に優る国産品が開発されて米国に逆上陸し、そして「パックマン」の登場によって完全にアメリカ産の性能に打ち勝った。しかしながら、家電製品や自動車と違って、貿易摩擦

の論議はビデオ・ゲームの業界では起きていない。その理由を社長の中村は「ロイヤリティを与えるというかっこうで、日米両者の共存共栄体制をいち早く取っているからだ」という。

「パックマン」の場合、米国ではカセット一本の小売価格は三九・五ドル。噂によると「パックマン」のゲームカセットは五百万本、人によっては六百万本以上販売されたともいわれている。仮にカセット一本につき一ドルのロイヤリティが「ナムコ」に入るとすると、ロイヤリティ収入は、六百万ドル以上となり、一ドル＝二三〇円で計算すれば、ざっと十四億円前後の収入を得たことになる。

この他には、十万台をオーバーするゲーム機械と、四百三十種を超すキャラクター商品のロイヤリティ収入がある。「たかがビデオ・ゲーム産業」などと軽視はできない。米国の著名な経済誌『フォーチュン』（五十七年五月三日号）は、「パックマン」誕生の経緯を報じた記事を書き、最後に「パックマンが迷路のクッキーをパクパク食べるように、ナムコにロイヤリティが入る」と述べているが、まさにその通りである。「ナムコ」は米国市場というモンスターを食べてはいるが、「パックマン」のように歓迎されているのである。

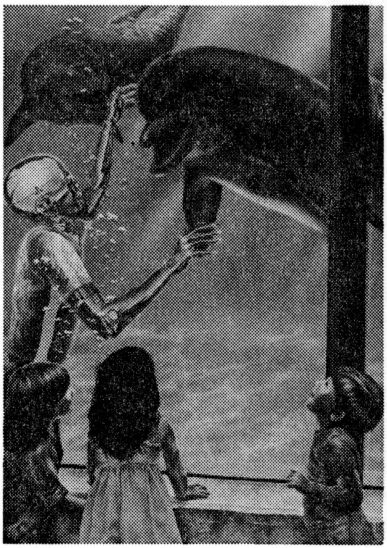
ところで、社長の中村がキャラクター商法に最初に目をつけたのは、昭和四十一年だった。ウォルト・ディズニーと、同社のミッキー・マウスやダンボ、バンビなどを乗り物のキャラクターとして使用する契約を結び、その料金を払っている。かなりの業者が著作権などという意識を持たずに、当然のように無許可でそれらのキャラクターを使用していた時代にである。その時、中

村は将来、「逆に当社のキャラクターを海外に売り出したい」と心密かに思っていた。それが「パックマン」などの活躍で実現したのである。「パックマン」のキャラクターを一手に扱う「ミッドウェイ」社のジャロッキー副社長は「私たちは、八〇年代のミッキー・マウスを手に入れた」と、「パックマン」を評したという。十五年目に実現した中村の夢であった。

「ナムコ」が得たロイヤリティ収入は、第二四期（昭和五十三年六月～五十四年五月）までは、全売上げ高に対しほとんど零％に等しかった。それが、「ギャラクシアン」を開発した第二五期（五十四年六月～五十五年五月）には、五・八％とアップし、第二六期（五十五年六月～五十六年五月）には、一一・〇％となって倍増をする勢い。さらにパックマン・フィーバーが続く第二七期（五十六年六月～五十七年五月）には、一六・八％と、その割合を次第にアップ、そして第二八期（五十七年六月～五十八年五月）は、二一・九％にも達した。年毎にロイヤリティ収入は上昇の一途をたどっている。

この期の「ナムコ」の決算のなかで、ロイヤリティなど知恵を売る第四次産業的収入は、なんと六〇億円にも達した。頭脳で稼いだ収入といえる。冒頭で述べた通り、中村は産業分類高次論を展開し、その仮説を同社の経営においてこのように実証してきているのである。

第3章 「遊び」を創造する仕事師たち



館長、
遊情は生まれました。でも気密が…

ユニークな頭脳集団

個性を引き出すナムコの社風

「遊び」をクリエイトする――。このスローガンを、中村が同社の経営方針に掲げ始めたのは、昭和五十二年六月からであった。その狙いは〝「遊び」を、従来とは異なって、人生の付加価値として高く評価する世代が国民のなかに増加し始め、新たなマーケットを作る〟と、彼はいち早く探知したからであった。ソフト産業の到来を彼はすでに察知していたのである。

確かに、我が国の経済は、ニクソン、次いでオイル・ショックの余波を受けて、戦後最大の不景気となった昭和五十年の大不況を乗り切り、同年代前半からは、少しずつ好況に向かい出していた。その好景気のけん引役は、従来の重工業ではなく、いわゆるソフト産業であった。昭和五十一年度の国勢調査をみると、第三次産業の就業者が、この年初めて、第一次と第二次の合計を抜いて、全就業者の五割を越すようになった。産業別にみると、第三次に入るリース業が、前回の調査より七九・五%も増加し、コンピューターから始まって自動車、衣服、家具、レジャー用

具などあらゆる分野で借りて使うようになり、〝持つことより使うこと〟へと価値感が変化していったことを示している。

次いで増加率が高かったのはゴルフ場や運動場、公園、「ナムコ」のような遊園施設業で六三・三%にも達しており、同調査は「国民の暮らしは、生活型からレジャー型へと移ってきたという姿を映し出している」と報告している。中村が掲げた「『遊び』をクリエイトする」という同社のスローガンは、社会の変化に見事にマッチしていたのである。

それでは「『遊び』をクリエイトする」という、その発想は、どうして生まれてきたのか？そのクリエイターたちはどんな素顔をしているのか？　そして、これらの個性豊かな社員ぞろいの「ナムコ軍団」を、中村はどうやって集めてきたのか？　彼らを統率する社長、中村雅哉とはどのような人物なのか——。この章では、遊びを創造する仕事師たちの姿を少し紹介してみよう。

「ナムコ」の新製品を開発するセクションは、国鉄・蒲田駅の東口にある本社ビルのなかには存在しない。京浜東北線でひと駅東京寄りへ行った大森駅の近くにある。

社長の中村が会長を務める協会（ＪＡＭＭＡ）を含むアミューズメント・マシン業界くらい、開発競争の激しい業界はないだろう。ゲーム機で遊ぶプレーヤーたちは、実に浮気っぽい。面白い新製品が出現したら、ドッと雪崩を打ってそちらに移ってしまう。新製品が、日銭を何万円と稼ぐのに対し、飽きられた旧製品は一銭も稼げないという事態は、ゲームセンターでは四六時中起きている。それだけに企業の頭脳であり、最大の企業秘密を持つ開発関連部門を、来客の多い

本社ビルの中に併設するのはあまり賢明な策とはいえない。開発のプロたちは、就職雑誌に出した会社案内の広告に載っている写真からでも、次の製品の開発動向を読み取る能力を持っている。

ナムコの開発関連部門は、大森駅から東へ歩いて数分の、とある白いビルの中にある。むろん、ここには看板はかかっていない。ビルの前の路上には、かっこいいオートバイが十数台ズラリと並んでいる。暴走族の溜まり場ではないか、と見咎めた近所の人もいるが、彼らは開発に熱中するあまり、終電車に間に合わなくなってしまうことが週に二〜三日は起きるので、帰りの足を確保するために、オートバイで通勤してきているのである。

灰色のドアを開けると、監視用の工業カメラのレンズがにらんでいる。受付の小窓が開いて、来訪の用件、身元などを尋問される。開発部は八階建てのビルに入居しているが、各フロアーのドアは、マイクロ・コンピューターを内蔵した電子ロック式になっている。数字のキーをたたいて、暗証番号を打ち込まないとドアは開かない。この業界の開発競争の激しさをシンボライズするように、出入りは厳重に管理されている。初めて来た者には、なぜか胸が締めつけられるような重苦しい雰囲気になる。

しかしながら、中に通されて各階に入ると、そのおどろおどろしさは瞬く間に吹き飛んでしまう。ピンクのヘッドホンを、カーリーヘアーをつぶさないようにかけて、モダンジャズを聞きながらデザインをしている若い女子社員。チョビひげに洗いざらしのGパンをはいて、ビデオ・ゲ

ナムコの仕事場風景

ーム機の心臓部ともいえるPCボードの解析にいそしむ新入社員とおぼしき男子社員。皆、いたってラフな服装で仕事を楽しんでいるかのようだ。こんなファッションをさせているのは、アイデアの必要な開発部門だけかと思ったら、その後訪れた事務部門のある蒲田の本社でも同じなのである。秘書課のお嬢さんは、腰まで届く長い髪の毛をして、ロングブーツをはいたスタイルでお茶を出しにくるという自由さがある。

「堅苦しいユニホームを全員が着込んでまじめぶっていたのでは、楽しい遊びが生まれない」という社長自らの発想で、こんな自由な服装をしている。「遊びを発想するには、何よりも柔軟な考えと、特異な個性が大切だから、型にはめたユニホームは作らず、社員の好きなようにさせているのだ」という。

ファッションが個性的なら、それを着ている社員たちは、むろん個性豊かな集まりとなっている。彼らの大学の時の専攻は、心理、教育、哲学、建築から、音楽、彫刻、体育、倫理、環境工学まで、その領域は多岐にわたっている。昨年入社した新人たち全員を、社内報『もくば』が紹介している。ちなみに、この社内報の名称は、同社の創業は木馬二台からのスタートにちなんで名づけられたという。新入社員たちに自己紹介させているのだが、その内容も、尋常の話ではな

い。

高崎市立女子高出身の野村由紀（一九）は「おひかえなすって！　手前生国と発しますは、関東でござんす……」と、同郷の木枯紋次郎のように仁義を切った自己紹介を書いている。「㈠仕様　高さ／一六七〇㎜　横幅／四五八㎜　重量／五八kg……㈡特徴　石森章太郎型空気取入口、中村敦夫型燃料補給……㈢使用上の注意　洗浄・掃除は業者（歌舞伎湯）にお任せ下さい、製作者㈱トーサン、カーサン……」と仕様書のように書いているのは、青山学院大法学部卒の柘植卓（二四）。

「大学生になってから急に髪が薄くなったから」と断わりを書いて、小学生の時の写真を自己紹介の欄に掲載したのは、大阪市立大出身の玉置宗亮（二四）……。

ユニークといおうか、おおらかといおうか。ふつうの会社の社内報担当の総務部長ならば、目の玉をひっくり返して、「冗談にもほどがある。今の若い奴は場所柄も考えない」と叱り飛ばすところだろうが、「ナムコ」ではこんな突飛な紹介文でも、社長のOKにより堂々と社内報に掲載させているのである。しかも、これらの個性豊かな人材がすでに社内では成長しており、中村は「小社にはデザイナーもいればコピーライターだっている。作詞家、作曲家、漫画家にいたっては数知れない。他の会社なら外注する仕事をすべて社内でまかなえる。その気になれば子会社はいくつでもできる」と語るのである。

ニューメディア時代になっても、企業を発展させる原動力は、やはり、ヒト、カネ、モノ（情

報）の三つであることに変わりはないだろう。カネがなければ、有利に資材を購入するなどの生産活動はできない。生産した良い品物（情報）がなければ、企業は売上げを伸ばせない。しかし、なかでもヒトが最も大切である。アイデアを出し、新製品を開発し、企業を巧みに運営していくパワーとなるのは、ほかでもない社員たちの能力の結集なのである。

Cが多くても、いいじゃないか

では、ナムコは、どうやってこれだけのユニークな社員を集めるのに成功したのであろうか。人事を担当していた常務の真鍋正に、この疑問をぶつけてみると、彼は回答に一瞬ぐっとつまったが、嬉しそうにこう話してくれた。

「昭和四十年代後半までは、ナムコの知名度はまだ低かった。大学や高校へ新卒の募集に行くと、先に郵送してあった我が社の募集要項は、就職課の窓口で決まって他社の要項の下積みになっていた。それを密かに一番上に積み上げて帰ってくる。やがてそこの学校から願書が送られてくると〝やった！〟と快哉を叫んだことが何度もありました。国立大や早稲田、慶応は恐れ多くて、募集に行きもしなかった」

それが今では応募人員は毎年五百人をオーバー、競争率も五倍を超すという大変な人気企業となった。昭和五十五年ぐらいからは、東大、阪大、早大、慶大、上智大、同志社大など、世間でいう一流公私立大学からの新入社員が相次いでいる。しかし、「同社は決して学歴や学閥を重ん

じているわけではない」（真鍋）という。五十八年九月、同社に新たに重役が六人誕生して、激しい開発、営業競争に若い感覚で対応できる体制をとることになったが、このうち管理会計担当取締役の川上国雄と、営業部長の遠藤勝利の二人は、ともに高校卒である。その持ち場での昼夜を問わない熱心な仕事ぶり、これまで何度もあった同社のピンチを卓越したアイデアと努力で救ってきた力量を、中村が評価して抜擢した人事である。

同社が求めているのは、「学歴ではなく、ましてや国大協の行なう共通一次試験に象徴される平均的な能力だけではない。何か一芸に秀でたユニークな才能が欲しいのだ」という。「企業の発展は、社員の能力による。特異な才能を持った従業員が欲しい」というのは、中村の常にいう言葉だ。そこで彼は、昭和五十三年からユニークな社員の募集広告を始めた。

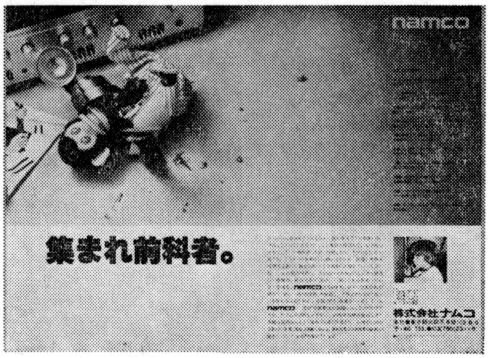
大学新卒者が、「ナムコ」に関心を寄せ出したのは、むろん同社の目覚ましい業績の向上にひとつの要因があったろうが、もうひとつ見逃せないのは、この広告作戦だったといえよう。それはまさに「『遊び』をクリエイトする」――を標榜する同社の面目躍如たるものであった。

最初に就職情報の雑誌に掲載した広告は「集まれ前科者。」という、大学生の意表をつく、逆説的な広告であった。シンバルを叩くおもちゃのチンパンジーを壊してしまった写真をつけた広告である。写真の傍らには「わたしの前科」と題して好奇心に基づく悪事の数々を列挙している。「3歳：この年、初犯。姉さんの〝ミルク飲み人形〟をバラバラにする。10歳：兄きのトランジスタラジオをこっそり分解。復元できず、なぐられる。　13歳：中学入学。記念に買っても

らった腕時計を早速分解。オヤジあきれ顔……」

そして、こんなコピーで、その広告を締めくくっている。

「中はどうなってんだろう？　こんな素朴な疑問から、父や兄が大切にしていた物を壊したり分解したり。そのたびに叱られても、ドライバーを手にした時のときめき、創造の世界を垣間見る喜びに魅せられ〝小さな前科〟が増えていった幼い日――あの頃の好奇心、泥の山さえお城にしてしまう素晴らしい想像力、創造性ある〝遊び心〟。未だこれらを失っていない若者を、namcoは求めます」



集まれ前科者。

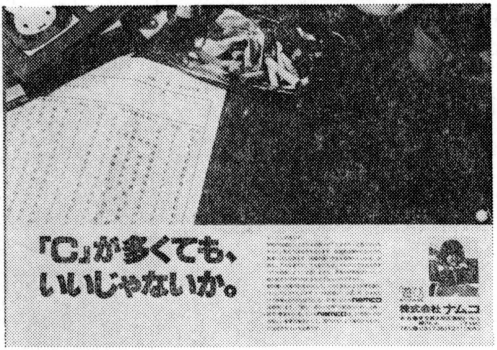
きわめて逆説的な手法で「遊び」を創造する企業の、ヤングに対する切々たる思いを訴えている。これは「好奇心」という、人間の発達に最も大切な〝眼〟を失い、教科書に書いてある通り、教師のいう通りに鵜呑みにして育ってきた大学生たちの、いや戦後教育のウィーク・ポイントを突いた広告だったといってもよいだろう。この広告は、多くの大学生たちの共感、そして応募を獲得しただけでなく、広告業界でも高く評価され各種のコンクールに入賞したという。

続いて翌年の広告は、大学の成績表の写真とともに「『C』が多くても、いいじゃないか。」と

いう見出し。傍らの本文は、

「まったく同感です。学校の成績だけでオレを判断されてたまるか！　と怒っているキミに、私たちは拍手を送ります。（略）若者の可能性はたった一枚の紙きれで計り知れるものではないのですから……」

とコピーは続き、



「C」が多くても、いいじゃないか。

「いつも好奇心いっぱいの、小手先だけで物事をかたづけようとしない若者に、私たち **namco** は期待します」

とメッセージを送った。

第三弾としてはこんな広告を打った。国語のテスト用紙を写した写真を掲載して、「□肉□食は弱肉強食か、焼肉定食か」というヘッドコピーをつけている。そして、

「テストの常識から判断すると、正解は当然、弱肉強食のほうでしょう。しかし、□の中に適当な漢字を記入し、その熟語を完成せよといった設問であれば、焼肉定食でも間違いないと思うのですが……。この場合ナムコは、弱肉強食と書けるだけの基本的な知識はありながらも、その基礎知識を踏み台にして発想を飛躍させ、あえて焼肉定食と書

く若者を支持します。その、ユーモアを愛する精神、常識にとらわれないユニークな発想、そして結果を恐れない勇気。これを持ちあわせている若者を、ナムコは好ましいと思います」

と訴えた。世間の常識を批判し、それを乗り越えよという訴えだった。

もっとも「弱肉強食」を知っていたうえで、と断わるあたりは、石橋をたたいても渡らないと評される中村の性格を表わしていないわけではないが、これまた大学生たちの心を動かす広告ではなかったろうか。

この広告の内容を順次追っていくと、中村が求める社員像がくっきり浮かんでくる。好奇心が豊かで、自分の目で見て、自分の頭で考える、バイタリティあふれる若者を期待しているようだ。社長室秘書課の二年生社員、吉岡聖二（二四）も、京都教育大第一社会科学科四年生の時に、この一連の広告を見て、「面白そうな企業だな」と心ひかれ、入社テストを受けたという。その彼の同期が、前に述べた社内報『もくば』で、ハチャメチャな自己紹介をしている仲間たちなのである。

そして彼の同期生のひとり井上誠（二九）は、入学に二浪しながら三年も留年した大阪大学基

□肉□食は弱肉強食か、焼肉定食か。

礎工学部合成化学科の卒業生である。大学には合計七年間通っていたことになる。平均的な企業なら敬遠する〝大学七年生〟を、中村はあえて採用している。中村の弁によると「人間の性格は、どうも、干支（えと）といおうか、生まれた年月の星回りに影響を受けている。だから同じ年齢だと、同じ性格を持った社員が集まることになってしまう。二浪でも三留でも、年齢が違う者が同期に入った方が、変化があってよい」というのである。同社では、大学七年生の採用は井上で三代目だという。初代の橘正裕は早くも関西事業所長となり、部下を百三十人持ち、同期のなかの出世頭になっているといわれる。

複眼思考で物を見よ

ところで、「□肉□食……」と「Cが多くても……」の広告は中村のコンセプト（考え）を受けて、社外の内田正泰、海老原靖芳がそれぞれビジュアル、コピーを担当して作成している。

が、最初の「集まれ前科者。」のコピーを書いたのは、社長室長付課長の甲斐敏夫である。この甲斐が、まさにこの広告で求めているような社員の代表格なのである。油っ気のない修験者のようなロングヘア。はや不惑の四十歳というのに、チョビひげをたくわえて、Gパンスタイル、いかにも容貌も風体も愛嬌の塊といった感じの人物である。広島市の生まれで、多摩美大のID（工業デザイン）科を卒業した。在学中はジャズに凝り、山下洋輔の仲間でアルトサックス奏者の坂田明らとバンドを組み、ギター奏者でならしていたが、二十七歳の時、途中入社で「ナムコ」

に入った。この時は、社長の中村が面接を行ない、終わると中村が先に立ち上がり「ご苦労様」とねぎらいの言葉をかけて、深々と頭を下げた。甲斐は、「この礼儀正しさにいたく感激したのが、入社の大きな動機になった」という。

彼は入社後、Gパン姿で社内を闊歩した。当時は、生真面目な年輩社員がまだ多く、ある者には「その格好は何だ、会社は仕事をする場所だ。遊び場ではないぞ」と叱られた。だが、社長の中村は「それでも仕事がはかどればいいじゃないか」と黙認してくれていた。中村の信条のひとつは、固定した観念でなく、複眼思考で物を見ようということである。柔軟な考え方を大切にするから「職場ではこんな服装をしろ」という固定的観念を基準にしては、叱らなかったのだろう。それが現在の社内ののびのびとした自由なムードを生んでいるのかもしれない。

その後、甲斐はドライブ・シミュレーションの「F－X」のボディの開発に成功、以来同社のデザイン関係の中心的存在となった。同社のキャッチフレーズ「『遊び』をクリエイトする」というのも、最初彼が名刺に書き込んで使っていたのを中村が見つけて、同社の〝枕詞〟に昇格したといわれる。

社員が語る「社長の印象」

このような個性派の社員が集まった「ナムコ」が、その柔軟な発想と思考を武器にして「ギャラクシアン」などのヒット商品を作り出して、アミューズメント・マシン業界の雄となっていっ

たのだが、それではこのように多面性を持ち、「『遊び』をクリエイトする」という、二十一世紀の産業を先取りしている企業「ナムコ」を統率する社長、中村雅哉とは一体どのような人物なのであろうか。

前に「ナムコ」は、個性豊かな社員がそろっていると書いたが、社長も社員に劣らず、豊かな個性を持っている。「ナムコ」では、プレーヤーの若者たちを対象にして、ゲームセンターなどで無料で配布するPR雑誌『NG』を年に四回発行しているが、それに社長の趣味や私生活の紹介記事を掲載しているのである。〝重厚肥大〟と言われる、我が国の基幹産業の社長たちだったら、いくらPRの時代といっても、こんなプライベートな記事は、ユーザー向けの雑誌には載せないであろう。「遊び」という、人生の付加価値を〝商売〟の対象として、第四次、第五次産業に取り組む企業の社長らしい柔軟な発想による自己紹介の記事である。〝電話の向こうはどんな顔〟というのは、電電公社のCMのひとつだが、「ナムコ」では、ビデオ・ゲーム機のCRT(ブラウン管)の向こうにいる社長の顔は「こんな顔」と、雑誌で紹介しているのである。

それによると、身長は一七〇センチメートルで体重は七八キログラムだから、でっぷりと肥った実業家タイプ。血液型は、今はやりの「気配り」の良い「A型」。六人きょうだいの長男で趣味はゴルフ、麻雀、将棋を楽しみ、和田ルーレット教室の優等生とか。「ギャンブルはカンと読みを働かせて、全体の流れをつかむことのトレーニングにもなり、経営に役立てられるから好きだ」という。自動車の運転が好きで、大田区田園調布の自宅から会社まで、毎朝、シルバーの

「ベンツ450SLC」のハンドルを自ら握って出勤する。

ここに一冊の小冊子がある。冊子の間にレコードに似た黒い円盤が挿入されており、それを回すと、印刷された文章が次々と出てくるという、同社らしい一風変わったパンフレットである。「ナムコって何なのだ?」というテーマに沿ってさまざまな角度から「ナムコ」の顔を紹介している。「情緒の時代がやってくる——アミューズメントクリエイター・ナムコがはなつ、珠玉のスペース・メッセージ! いま、ナムコサウンドにのって〝遊び〟宇宙大接近!」という謳い文句がついた『コーポレートミュージック・入社案内／ナムコ』が、そのレコードのタイトルである。その中で、社長の中村は「夢とは? 幸福とは?」について次のように答えている。少し長くなるが、彼の思想と哲学がよく表現されているので引用してみよう。

夢とは? 幸福とは?

「つまり、徹底的個人主義、ということ、企業の社会的責任、というものも同じように考えることができると思うんですよ」

夢とは? 幸福とは?

「他人に訊かれたら(現在のナムコがあるのは)運がよかったからだと言いますよ。けれどね、それを活かしたのは我々なんだとも——」

夢とは? 幸福とは?

「どうすれば夢や幸福を提供できるのか——それなら、不幸って何なのかと、逆にね、考えると

ころから始めるわけです」

夢とは？　幸福とは？

「いちばんの不幸は死であるとして、なぜ死は怖いのか？　未知への、不帰の一人旅だから？　生き死にに拘らず、本当に怖いのは孤独です」

夢とは？　幸福とは？

「人それぞれに考え方があるけれど、世の中を何かひとつに決めつけて生きるというのは、不幸なことだと思うなあ」

夢とは？　幸福とは？

「ものごとを、スカラー的でなく、ベクトル的に理解すること、事象を運動としてとらえること――座標軸の変換、とでもいうのかな」

夢とは？　幸福とは？

「たとえば、憧憬とは、あこがれの人に自分を近づけようとする思い。その人を自分のレヴェルまで引きおろそうとするのが、嫉妬」

夢とは？　幸福とは？

「神田の生まれですからね。下谷、浅草、向島、築地なんて、なつかしい響きがある……そこいらが私（あたし）のルーツ、ってことでしょ」

夢とは？　幸福とは？

「『……玄ノ又玄、衆妙ノ門』なんてね、『老子』ですか。よくはわからないんですが、理解したくなる。痛切に」

夢とは？　幸福とは？

「『ロマンチストですね』と言われると、嬉しい。『よい社員（かたがた）をおもちですね』と言われれば、よけいにうれしいね」

この、「夢へ」の、「幸福へ」の中村の思いの中に、彼の人生観、事業観の一端を垣間見ることができるのではないだろうか。読者は、彼の言葉の端々に何を感じとるだろうか——。個人主義、自然流、柔軟な思考、合理主義者……。彼を表現する言葉はたくさん出てくるだろう。しかし、どれも当たっているようでもあり、ハズれているような気もする。

では、身近にいる社員はどうだろうか。この本を書くに当たり同社で取材した対象者は三十数人にもわたったが、その取材の最後に必ず「社長の印象を……」と水を向けてみた。最初に感心したのは三十数人全員が堂々と〝社長論〟を述べてくれたことである。ひとりとして批評を拒否した社員はいなかった。自由な社風を反映した結果ではなかろうか。

例えば、営業部長の遠藤勝利は「社長は夢見る人ではないだろうか。経営に人生の夢をかけて仕事をしている。社長は経営の才能に、プラス・アルファとして、夢を加えているのではないでしょうか。ロマンチストなんですね」という。

生産部門担当常務付課長の鈴木理司は「社長はこわい人です。突如、電話で呼び出されてお説教をされます。新製品のイラストを作った時、時間が迫っていたので外注に出したら、お前の月給からその費用を差し引くと、大目玉を食いました」と、首をすくめながら話してくれた。

開発一部長の中村繁一は、ズバリとこう断言してくれた。「技術については、社長はピントはずれの発言をする時もあるが、鋭いカンと、計算ずくめの判断力で、それをカバーしていると思う。当時は東京のハズレの池上から、東銀座へ引っ越して行って事務所を開設したのも、〝銀座〟という名前があると会社に信用がつく——と判断したと聞いております」。十九年間一緒に働いてきたという常務の真鍋正はこんなふうに見ている。「社長は最後の最後まで努力を惜しまない。途中では絶対に自分に妥協をしない人です」。監査役の山内一は「全くそつのない人だ」と答えていた。

また、前述の川上国雄は——

「表面的には細かすぎるなあ、という面があるが、凡人じゃないなという感じ。雷を落とされたのは私が一番少ないと思う。社長のゴルフは手固い。麻雀はこちらもイライラして考えこむくらい慎重。大きな手を狙ったらもうそれ一本。我々は遊びだと思って適当にやるが、社長はそんなことはしない。いつも真剣だ」

このように中村の印象は、ロマンチスト、ワンマン、努力家、柔軟性に富む、個性派……と、さまざまである。興味深かったのは、このように社員の感想がそれぞれ違っていたことである。

ひとりとして一致していなかったのは、奇妙な感じであると同時に、すばらしいことだと思った。人物評というのは、話す人の立場によって視点が違うから、当然異なってくるものだが、それが三十数人が全く違うというのは、異例なことではないだろうか。

つまり、中村の人物像はひと口では表現できないように、多岐にわたっているということである。技術革新による変化の激しい時代には、この多様性はプラスになりこそすれ、マイナスになることはないだろう。その時に合った顔をとればよいからである。

「ナムコ」には四つの顔があると紹介したが、中村にシンボライズされるように、複雑で多様、数多くの顔を持つのが「ナムコ」の実像なのかもしれない。このミラーボールのような多面性のなかから、「パックマン」に次ぐ大ヒットとなったビデオ・ゲームが出現してくるのである。その開発を担当したのは、中村が陣頭指揮して作ったユニークな人材募集広告のポスターを見て入社してきた青年社員たちだったのである。

「ゼビウス」の世界

驚異のマニア少年

その日、というのは梅雨のハシリの雨がうっとうしく三日も続いた五十八年五月末のことだった。『AM（アミューズメント）LIFE』誌の編集者、橘田武は、東京・飯田橋にある同社編集部からタクシーを飛ばして、高田馬場にあるナムコ直営店「ゲームブティック高田馬場」へ向かっていた。ここは「ナムコ」が、ヤング向けに三年前から営業している、都内有数のゲームセンターのひとつである。

同誌は今から二年前の暮れに創刊された、ビデオ・ゲームなどアミューズメントマシンを使って遊ぶ、ヤング向けの専門誌であった。新たに発売されたゲームマシンの解説をしたり、各地に新設された遊園地などを紹介する記事を掲載して、それらで遊ぶプレーヤーたちと、メーカーの橋渡しをしており、すでに、五号の発行を数えている。発行部数は公称五万八千部。ビデオ・ゲームなどのファンの層は、すでにこのような専門の雑誌を一誌生むほどの大多数にふくれ上がっているのである。その数はざっと一千万人はいるのではないかという人もいる。

国鉄・飯田橋駅近くにある同誌編集部には、ビデオ・ゲーム・マニアともいえる少年たちが数多く出入りして、都内のゲームセンターの情報を提供してくれる貴重なニュースソースになっているが、その日も予備校生のS君とO君が、ひょっこり訪ねてきて「今、高田馬場でN君が『ゼビウスの新記録』にチャレンジをしている」と伝えたのである。橋田は、仕事柄その現場を見に出かけるため、タクシーに飛び乗ったというわけである。

当時、N君は都内の高校三年生。その後浪人をしたが、記憶力と反射神経が鋭く、都内のゲームセンターに新たな機種が登場すると、そのたびに挑戦して高得点を次々と出し、マニアの少年の間では伝説的な人物になっていた。

ところで、N君がチャレンジしているこの「ゼビウス」こそ、「ナムコ」が、その年の一月に、自信を持って発売したビデオ・ゲームで、当時、最も人気を集めていた機種の一つだった。

業界の分類では、ブームを招いた「インベーダー」の流れをくむ「スペース物」という範疇に入っていた。敵であるゼビウス軍団と地球軍との戦闘をメイン・テーマにする作品となっているが、従来の作品とは、その作り方の思想がまるっきり違っていた。

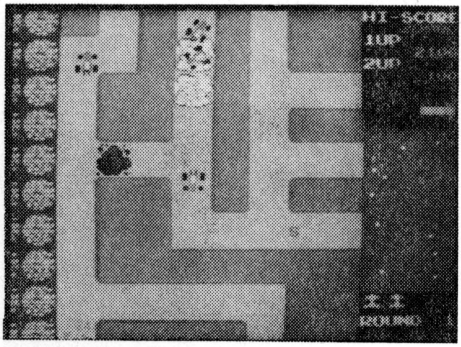
これまでのビデオ・ゲームの背景は、単なるバックの効果としてしか使用されていなかったが、「ゼビウス」の背景は森林、草原、河川、海の絵が流れていき、あの南米ペルーにあり、宇宙人が描いたともいわれるナスカ高原の地上絵までが、悠然と現われてくるのである。

同社ですでに開発した、画面が動くドライブ・シュミレーションの「ラリーX」などのスクロ

ーリングの技術と、「ギャラクシアン」などのスペース・ガンゲームのノウハウとをミックスして作り上げた作品だった。

これらの絵をバックに、宇宙からはトーロイド（無人機）が襲撃してくる。地上からは、エネルギー弾発生機のログラムが攻撃してくる。それを味方の航空機、ソル・バルウを使って反撃するというように設定されたゲームであった。

さらに背景（エリア）が進むと、敵の巨大な浮遊要塞「アンドア・ジェネシス」が悠然と出現する。それらを、空中の物体と地上物を攻撃するための二つのボタンを巧みに使い分けて反撃するのが、このゲームに勝つコツになっている。神秘感があふれる画面の美しさは、一幅の名画を見る感じさえする、と大変な評判であった。

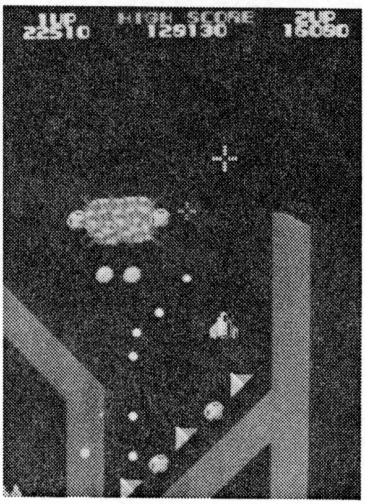


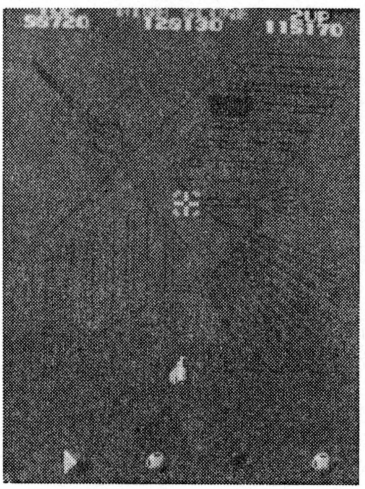
ラリーX

ついに新記録の樹立なる

橘田がかけつけてみると、N君はテーブルの周りに三〜四人のギャラリーを集めて「ゼビウス」に取り組んでいた。彼は何時間で、このゲームの上限である一〇〇〇万点を出せるか、という記録に挑戦していたのである。テーブ

ゼビウス





ルの上においた腕時計と画面を、彼は見比べながらゲームを進めていく。

これまでに「ゼビウス」にチャレンジして、一〇〇〇万点をオーバーしたプレーヤーは、全国で八人（現在は三十人）いるとの報告が同誌にはあった。それに要した時間は、いずれも六時間以上かかっており、N君は最短時間で一〇〇〇万点の達成をはかろうと、その日の午後一時から挑戦し始めていたのだった。

橘田が腕時計を見ると午後四時半、彼の得点はすでに六六〇万点をマークしていた。ふつうの人なら一万点そこそこという難しいゲームである。N君はけろっとした顔で「一〇〇〇万点には、あと二時間はかかるでしょう。食事でもしてきたらどうでしょう」と橘田にいうのであっ

た。

橘田が夕食をそそくさと取り、戻ってみると時計は午後六時を指し、ギャラリーは先ほどよりふえていた。小学生三人、高校生六人、サラリーマン三人の都合十二人がN君を取巻いて、目を皿のようにして画面を見ている。

小学生たちが、N君のテクニックを盗もうと手もとの動きを、ブラウン管の上のキャラクターの動きと照らし合わせて、じっと見つめながら、次々と彼に質問をしている。同伴したO君が「九七〇万点ぐらいのところがヤマ場ですよ」と、おごそかな声で説明してくれる。

いよいよヤマ場に近づいてきた。画面のカウンターは、刻々とアップしていく。九六八万点、九六九万点、そしてついに九七〇万点の数字が出た。

敵の要塞を破壊するたびに、スコアはどんどんと加算されていく。その速いこと。瞬く間に九八〇万点へと、一挙に一〇万点のアップ、そしてついに九九九万九九〇点に達した。この時点で表示は完全に停止した。それが一〇〇〇万点を達成した瞬間だった。

時に午後六時四十六分。

「やったあ」。ギャラリーからパチパチと一斉に拍手が起こる。N君の体をたたく者もいる。彼らも顔を紅潮させている。N君が立ち上がり、こぶしを突き上げてガッツポーズをする。「新記録の樹立」と仲間のS君が叫ぶ。

わずか五時間四十六分で、ついに一〇〇〇万点を達成したのである。

初めにその瞬間を見た橘田が興奮しながら、再び画面を見ると、味方機のソル・バルウが下の方に、右から左までびっしりと並んでいる。二百機以上もあった。O君の説明では「これらの残ったソル・バルウを、自然のままに敵に撃たれるようにすると、あまりにも数が多いので、一時間半はたっぷりかかるよ」という。

N君が備えつけられたハイスコア告知板に力づよく書きつけた。

「打倒メゾン一刻、挑戦メゾン一刻、一〇〇〇万点突破、時間＝5時間46分」

同誌がつかんでいる情報では「このゼビウスで一〇〇〇万点を突破した最短時間では、N君の記録は未だ破られていない」という。

まるで一巻の映画を見るような驚き

全国のビデオ・ゲームマニアの少年たちの人気を呼び、これほどまでのチャレンジ欲をかきたてている「ゼビウス」。それを開発したのは、他でもない、〝集まれ前科者〟などの同社のユニークな人材募集の広告を見て広募、入社してきたヤング社員たちなのである。

「ゼビウス」のプログラムなどを作ったのは、開発一部開発一課の遠藤雅伸である。千葉大工学部写真工学科を卒業して同社に入ったのは三年前のこと。昭和五十六年に、新たなビデオ・ゲームの開発をとの社命が下り、その年の暮れから「ゼビウス」の開発に取りかかり、一昨年暮れに完成し、昨年一月に発売したもので、彼の処女作でもある。「ピューン」「ピューン」という従来

の電子音に代って「ホヒコヒカヒコヒ」という妙なる音楽を作曲したのは、東京芸大出で昭和五十六年入社の慶野由利子。デザインは遠山茂樹。同社のヤングパワーが生み出した傑作である。

遠藤は中肉中背でぽってりした色白の顔。いかにも現代っ子という好青年だ。いたずらっぽい目をくりくりさせながら、タレント、ミッキー安川のようなちょっぴり生意気な話しっぷりで、彼はこんな話もしてくれた。彼は就職先を選ぶ際、望ましい会社の条件として「一に、月給が高いこと、二には休日が多いこと、三はきれいな女子社員が多いこと、最後の四は仕事が面白いこと」の四点を基準にして考えたという。「ナムコは一から三までダメだが、四項めは満たされそうなので入社した」という。

こんなことを公言してはばからない青年だが、彼は「ゼビウス」を開発するに当たっては、現代っ子らしい新しいアイデアを組み込んでいる。「それまでのスペース物の戦闘のように、宇宙軍団と地球軍団が〝バキューン〟〝バキューン〟と撃ち合うだけではなく、もっと夢のある物語を作りたかった」という。したがって「ゼビウス」は、ゲームが始まる前に、すばらしいストーリーがついているのが特色だと語る。彼によれば、その物語は三部作になっている。

第一部は一万数千年前で、地球が氷河期に入る以前のこと。生体学者のオスト・クラトーは、生体コンピューターを実現するため、息子ラスコ・クラトーの脳細胞をクローン人間のようにコピーし、増殖する人工脳を作り出した。こうして生まれたのが、生体コンピューター「ガンプ」であった。ガンプは発達して、次第に自ら考え、自ら行動するようになり、人類統制の野望を抱

き始めてしまうのである。地球はやがて氷河期に入ると知ったガンプは、自分の六つのレプリカ（分身）と、人類の大半を次々と宇宙へ送り出した……。

第二部は一万年ほど前の地球で、ラスコ・クラトーの末裔のムー・クラトーとアンドロイド（人型ロボット）のイヴは、レプリカたちの実態を調査するために宇宙に飛び立つ。そしてゼビウス星で彼らが見たのは、頭蓋骨がはずされ、コードが脳に埋め込まれた人間、単に働くための機械に過ぎずゼビウス星人の思いのままに酷使されている〝人間〟の姿であった。敵中深く侵入したムーとイヴは、ゼビウス軍の中央のコンピュータに内蔵してあるメモリータワーのガル・ソルによって敵の武器の技術をすべてメモリーし、ゼビウス星の反乱分子が乗っている外宇宙船「シオナイト」で時空間を飛び越え、過去から近未来の地球に向かったのであった……。

第三部は近未来の地球。ガンプのレプリカが率いるゼビウス軍団が地球に攻撃を開始し、地球軍は新鋭戦闘機で立ち向かったが歯がたたなかった。地球に帰還したムーは、イヴが記憶してきた敵の武力情報を基にして、強力な最新鋭攻撃機ソル・バルウを完成し、ゼビウス軍団に対抗することになったのである。

こうして、前述した背景がスクロールするビデオ・ゲーム「ゼビウス」がスタートして、その上でゼビウス軍団と地球軍が戦うわけである。この物語には、映画「未知との遭遇」「E.T.」の監督S・スピルバーグが痛くほれこんだ。彼は「ぜひ映画化したい」と、渡米した社長の中村に相談を持ち込んだという。

この「ゼビウス」の神秘感あふれる画面の美しさは、「スペースインベーダー」などに見慣れた目には、それだけで、まるで一巻の映画を見るようだ、といっても過言ではない。薄緑色の目にも鮮やかな草原、海のブルー、メラメラと焼け残る建造物、無慣性飛行体「ゾシー」、テレポート攻撃機「ザカート」など、空想科学小説に登場する航空機や飛行物体が次々と出現してくる。それは「鳥獣戯画」ならぬ現代の「SF戯画」であり、ビデオ・ゲームは「この『ゼビウス』によって、芸術の世界に踏み込んだ」(『AM LIFE』誌、園部隼人)とさえ評価されているのである。

それだけこのような美しい色調を、マイクロコンピューターを使って描き出すためには、遠藤たちは並々ならぬ苦労をしている。コンピューターの容量には一定の制限があるので、色彩をたくさん使うと、航空機などの動きが遅くなってしまう。スピードとスリルを最も必要とするビデオ・ゲームでは、それは致命的な欠陥になる。

そこで遠藤は「バキュラ」という、敵の建材板がキラキラと回りながら飛行する物体は、デザインを使って処理して解決し、浮遊要塞の「アンドア・ジェネシス」は、プログラムによって動かすようにした。「デザインを併用して、コンピュータの負担を軽くしたわけだ」という。

次に、色彩の濃淡を使い分けることによって、要塞などの立体感を出すようにも工夫した。これまでは、赤や青などの原色によって塗り分けて表現していたが、これは初めての手法であり、「ゼビウス」以後、「他社でもこの手法を真似るようになった」と、遠藤は得意気に語る。

「ゼビウス」の第三の特色は「隠れキャラクターが含まれている点だ」という。敵も何もいない草原に爆弾を落としていると、地上物がニョコニョコと突然、出現して来たり、予想しない出来事が起こる面白さがこのゲームにはある。プレーヤーたちは、隠れキャラクターを発見しようと、何度も「ゼビウス」にチャレンジをすることになり、したがって百円の料金が「ナムコ」側には自ずから入ってくるという仕掛けなのである。

こうして「ゼビウス」は、発売いらい現在まで、国内で約一万五千五百台も売れ、米国では四千五百台が販売されたという。国内では大変な人気を博した「ゼビウス」が米国では「パックマン」ほど評判を呼ばないのは、この画面が、前に述べたように中間色を多く使い、余りにも日本的な渋い美しさなので「原色好みのアメリカでは、受け入れられないのかもしれない」という見方もある。これは遠藤の上司に当たる開発一部開発一課係長の田城幸一の見解であるが、〝遊び〟という、人生の付加価値を商品として海外で販売する場合、このように民族的な好みの相違には充分注意しなければならない一つの例証なのかもしれない。

開発者とマニアの闘い

ところで、遠藤らビデオ・ゲームの開発マンたちが、このような隠れキャラクターを、ゲームのなかに潜り込ませるようになったのに対抗して、プレーヤーの子どもたちは、それをなんとかして発見しようとするようになった。そして「ビデオゲームを構成しているプログラムのバグ

（虫食い＝欠陥）を、同時に探し出してはメーカーに連絡してくるという、マニアの中、高生たちも、最近はふえてきている」そうだ。

それが冒頭で紹介したN君ら、ハイ・スコアを出す少年グループであり、彼らは「AM LIFE」など雑誌社やメーカーに対して、投書や電話でいろいろなバグを探して知らせてきてくれる。彼らはきわめて好奇心が旺盛な少年たちなので開発マンが考えないことを時には指摘して、遠藤らを驚かせる。開発担当者という者は、例えば、ドライブ・ゲームならば車を常に前に進める動作ばかりを使ってゲームを考案しようとするが、少年たちは、それをバックさせたらどうなるかなどの問題提起を行なってくれるのである。岡目八目というこの眼は大切にしなければならない。

そして研究熱心のあまり、ついにビデオ・ゲームに関する本を書く少年も出現した。前述のN君だ。彼はあの最短時間をマークしたあと、「ゼビウス一〇〇〇〇〇〇点への解法」という週刊誌大の小冊子を自分で著し、ガリ版刷りで発行しているほどだ。「ゼビウス」の画面は、草原、港、ナスカ高原の部分というように、十六のエリア（光景）によって構成されているが、N君は自分の経験から攻撃方法を紹介している。例えば、最後のエリア16では「ゼビウス軍の最終防衛線なので、死にもの狂いで反撃してくるから、まず①のドモグラムを攻撃、次いで③のデロータより左で待ち、そのあと②のドモグラムを攻撃して……」などと巧みに攻略法を解説して喜ばれている。これはもう大人たちが「囲碁の定石集」を買って勉強するのと同じようなものではない

だろうか。すでに「ゼビウスの解法」は、第五刷を数え、ビデオ・ゲームのミニコミ誌のベストセラーになっている。

こういう少年たちは、「少し根暗なところはあるが、きわめて真面目な子どもばかりだ」と関係者は口をそろえていう。ところが中村にとって不愉快なのは、最近のテレビドラマなどで、非行少年を表現する方法として、オートバイでゲーム・センターに乗りつけ、ビデオ・ゲームで遊んでいるシーンがよく使われることだ。しかもそれらは、少年たちが百円玉をゲーム機のテーブルの上に積み上げて、次々と使っていくシーンとして描かれる。しかし「こういう少年たちは、ごく一部だ」と中村は思う。中村は自社のゲームスペースで、百円玉を積み上げて、プレーをしている少年などを見かけたら、同社の係員が必ず注意するように指導させている。「インベーダー」ができて、ゲームセンターがもうかるとなると、金もうけ主義から、ワッとこのビデオ・ゲームに新規の参入者が相次いだ時があった。なかには暴力団までが、ゲームセンターの経営を始めたケースもあった。中村は、ゲームセンターを運営する事業家を集めた組織、日本アミューズメント・オペレーター協会の理事を務めており、「協会としてはゲームセンターが非行の温床にならないよう、通達を出して徹底的に指導している」そうだ。

コピー業者との闘争

「プログラム」の権利をどう守るか

このように「ゼビウス」をはじめ、マニアの少年たちにとっては大評判のビデオ・ゲームの世界だが、ブームになればなるほどコピーヤーと呼ばれる模造専門の悪徳業者がしばしば出現するようになってくる。コンピューターのプログラムにできた欠陥を、専門用語でバグ（虫食い）というが、彼らはさながらアミューズメント・マシン（A・M）業界を食い荒すバグといってよいだろう。

ビデオ・ゲームは、前述した通り、マイクロコンピューターに組み込んだソフトウエア（プログラム）によって画面を制御しているわけだが、最近は、マイクロエレクトロニクス技術の発達により、このプログラムを、テープにそっくり写し取って盗み出すことが可能になってしまった。その結果、そっくり真似をした（デッド・コピーという）ビデオ・ゲームの機械が市場に出回るようになっている。しかも技術革新により、「今やROM（読出し専用記憶回路）のコピーを作

るのには、元手がさほどかからずにできる」時代なのである。

発売されたビデオ・ゲームのPCボード（基板）を買ってきて、そのなかのROMに書き込んであるプログラムを、ロム・ライターを使って読み出してコピーすればよい。ちょっと教われば、コンピュータのコの字を知らない素人でもできる。しかも、このロム・ライターは、十万円も出せば、秋葉原の電気器具商店街で誰にでも手に入る道具なのである。

デッド・コピーは少し腕に覚えのある技術者がやれば、一～二週間もあれば仕事の片手間にも作り上げられる。それをメーカーの価格より、四～五割は安く売って歩くから、新製品を手に入れにくい、小さなゲームコーナーなどは、ワッと安いデッド・コピーに飛びついて買う。

こうしてデッド・コピーの製品が、全国のゲームコーナーに出回るようになる。デッド・コピーは、プログラムの中味を盗むのだから、明らかに盗作である。しかしこの盗作という認識が、A・M業界に出始めたのは、ここ十年ほど前からにすぎない。「それまでは、著作権法違反の意識すら無かった」という。

娘が強姦されるような憤り

というのは、他人の作ったものをコピーする、つまり知恵を盗むという、悪質な犯罪であるデッド・コピーは、ビデオ・ゲームが盛んになる前から、この業界では、エレメカゲームなどで盛んに行なわれていたのであった。その原因は、当時は、多くの業者が知的所有権に対する意識が

きわめて低く、著作権などを認めるという発想がほとんどなかったからである。

中村は昭和四十一年に、マンガ「オバQ」のキャラクターを使った乗り物を作った。この時、「ナムコ」はこのキャラクターを使うライセンスを獲得するために、作者の藤子不二雄ならびに小学館に、ロイヤリティ（使用許諾料）を払っている。これは、この業界でキャラクターに正規のロイヤリティを払った最初のケースだといわれているくらいなのである。当時のアミューズメント業界の多くは「これらのキャラクターの一部を変えて、別のもののようにして無断で使用していたケースが多かった」という。こういうキャラクターは著作物であり、それを無断でマネた乗り物などを作れば、著作権法違反になるという認識は、昭和五十六年に中村が、日本アミューズメントマシン工業協会の会長となり、許諾料を払うよう執拗に説くまでは、同業界に浸透していなかったようである。

このころ「ナムコ」で、コピー対策を担当していたひとりに、前述の「パックマン」担当者、岩谷徹がいた。彼は入社してすぐにドライブ・シミュレーションゲームの「F－1」のデッド・コピー問題を担当した。「これは当時同社の名を世界に高めた、最新鋭の機種だった」というだけにすぐマネられた。

埼玉県浦和市に工場のあった潮産業というコピーヤーは、十台の「F－1」を購入して解体し、それぞれの部品を調べたようだ。そしてそれらの部品をパーツ・メーカーから密かに買い集めて、全くそっくりの機械を作り、「Z－M」という名前に変えたマシンを製作、販売していた

という。岩谷は、浦和市の郊外にあった工場にこっそり行き、製造現場の写真を隠し撮りしようと工場をウロウロしているところを見つかりそうになりながらも、裁判のための証拠集めを行なっていたという。その岩谷が後に「パックマン」の開発者になるのだから、世の中はわからない。

当時のA・M業界では、「まあ売れるのだから、コピーされても仕方がない」という〝有名税的〟な考え方が強く、大方は〝泣き寝入り〟で済ませてきた。大半のメーカーはあきらめていたのが実態であった。そのなかで、中村の考え方は違っていた。「このような無法が横行するのでは、業界の健全な発展はありえないし、産業界での地位の向上にならない」と、この「F－1」のコピー問題を東京地裁に訴えたのである。昭和五十二年三月には、コピーの「Z－M」を作った「潮産業」、また販売した「東京リース販売」、さらにオペレート（使用）した「タイトー」の三社に対して警告書を送って、注意を促している。そして同六月には裁判所に仮処分申請を行なった。このケジメをつける態度は見事に効を奏した。その後、「潮産業」に対する仮処分申請も認められ、「潮産業」及び「東京リース販売」は倒産し、「タイトー」についても、同年十月に和解調停にサインをして決着をみたのである。

この裁判は、「ナムコ」の全面勝利であり、A・M業界のなかでは大きな注目を集めた。その視線は、尊敬のまなざしというものではなく、中村を驚異と畏怖の視線で見つめたメーカーが多かったのである。「タイトー」は、同じA・M業界の仲間である。同じ業界のなかでは、〝まあま

あ主義〟が通用する我が国の風土のなかで、あえてライバルを警告という温和な手続きを経た後にせよ裁判にかけた中村の行動は、勇気のいる行動であったが、それだけに風当りは強かった。ある者は「そこまでやらなくても」と憮然といった、という事実が、当時の業界の反応を象徴している。

しかしこの一件が落着した時、中村はこの裁判の意義を社員にこう告げている。この発言にはコピー問題に対する、中村の信念が見事に披瀝されている。「今までは、コピーは〝やり得〟という悪い風習が業界には存在した。ゲーム・マシンは、短期で勝負する商品のため、コピー問題は取り上げ難かったという点はある」と、それまでの業界の態度を分析して、しかし、この裁判を勝利した結果によって「業界全体の流れが変わるだろう。その布石にはなったと思う。コピーを行なえば大損し、最悪の時は、企業生命を絶つ可能性もある、という〝事実〟をもって、業界全体に示したといえよう」と、その意義を確固たる自信のうちに述べた。

「倒産した潮産業は、その後、再建できず、業界復帰は果たせなかった」という。

かつて、中村は「コピーされるのは、自分の可愛い娘が強姦されるのを、目の前で見るようなものである」と述べ、顔をまっ赤にして「相手の男を、たたき殺してやりたい」と語ったことがある。自分たちが汗水流して作った苦労の結晶ともいえる作品が、たちまち何の苦労もなくコピーされるという、やる方ない無念の思いが、中村をして裁判という、従来のA・M業界の風潮からみれば過激な行動に走らせたといってよいだろう。

「著作権法違反」をめぐる壮絶な攻防

しかし、エレメカ時代の中村のそれは、きわめて感情的な、本能的な思いを発露とする決起の行動だったが、それが五十年代前半に、ビデオ・ゲームがブームとなり、そのデッド・コピーが出回り始めるころになってくると、大きく変化していく。単なる感情論ではなくなるのである。

ビデオ・ゲームは、前述の通り、きわめてコピーしやすい商品である。昭和四十九年、アメリカのビデオ・ゲームメーカー「アタリ」社が、日本市場に乗り込んできて、子会社の「アタリ・ジャパン」を使ってゲーム機を売り出すと、たちまちそのデッド・コピーが国内市場に出回るようになった。中村は「その原因の一つには、当時のアタリ社長、ノーラン・ブッシュネルにある」と断言してはばからない。中村は、後にこの「アタリ・ジャパン」を買収して、ブッシュネルの苦境を助けて、二人は親しい間柄なのだが、中村は「あえて彼の責任を、ここで指摘しておきたい」というのである。

「ナムコ」は同社を買収する際、「アタリ」とエクスクルージブ（独占的）に同社の商品の日本市場での製造・販売などすべての権利を契約していたが、日本で訴訟を起こす時は、「アタリ」の許可を文書によって求めるよう約束していた。

そのころ、日本国内に「アタリ」製の「ブレイクアウト」のコピー品が出回り始めたので、製造・販売の許諾権を受けているライセンシーとしての利益を擁護し、また許諾権を与えているラ

イセンサーに対する責任を果たすため、「ナムコ」は「裁判を起こしたい」とブッシュネルに対して、再三同意を求めた。

しかし、彼はどういうわけか今もってわからないが、「イエス」と最後までいわなかった。その結果、本来のゲーム名は「ブレイクアウト」なのに「ブロック崩し」が本当の名前と思われるほどに、コピー品が国内市場に出回ってしまったのである。

このことが、それ以降、他人の知恵を真似るという、情報化社会では最も忌むべき、コピー活動をはびこらせる一つの大きな原因となった。「再三にわたるナムコの要請に応えなかったブッシュネルは、彼の数少ない失敗の一つをここで犯した」と中村は今でも思っている。

こうしてビデオ・ゲームのコピーは、その後、横行し始めたが、それに対して「ナムコ」は、コピー品を営業マンなどが発見すると、証拠のそろったものはすべて裁判に訴えるというきわめて厳しい態度を、一貫して取ってきている。したがって、いま「ナムコ」が抱えている裁判の数は実に多く、業界一かもしれない。それはビデオ・ゲームでは、コピーされるヒット作を常に発売していることの裏返しであるとともに、コピーに最もシビアに対処している中村の経営姿勢の反映でもある（同業界の会長としても、中村は他社にもコピー問題は裁判に訴えるべきだと主張し続けてきている）。

A・M業界の、もうひとつの専門誌である月刊『アミューズメント産業』がまとめたところによると、昭和五十九年五月、A・M業界において、ビデオ・ゲームに関するコピー訴訟は、ざっ

と二十数件もの数に達している。例えば、昭和五十二年十二月に「タイトー」が、「フジコロム」に対し「スペースインベーダー第一訴訟」を大阪地裁に起こすなど、同誌を見ると訴訟の一覧のリストがズラリと並ぶ。この訴訟の大半が、プログラムに関する著作権法違反の訴えである。

ところで、ここで奇妙なことに気がつく。「プログラムがあって初めて動くコンピューターを作っている電子機器メーカーや、またそれに入れるプログラムを作成して商売を営んでいるソフトウエア・ハウスなどの〝産業界〟からは、プログラム製作者の権利を守るための訴訟がほとんど起きていない」（月刊誌『コンピュートピア』久保悌二郎編集長）のに対して、プログラム訴訟ではA・M業界からの訴えが実に多いのである。

これはA・M業界のプログラムに対する強い権利意識の現われと評価してよいだろう。これが後に、我が国の著作権法上で画期的な判決を獲得することになるのである。

そして中村は、昭和五十四年十二月には、「ナムコ」の作ったビデオ・ゲーム「ギャラクシアン」をコピーして、「ギャラクシーX」を製造・販売した「西日本販売」（田中悟社長）を大阪地裁に訴えた。これに対して同業界のなかの口さがない人たちは「ナムコの裁判好き」などと、表面的な行動のみを見ていろいろ陰口をたたいたが、このころになると、中村はある信念を持って裁判に訴え続けていたのである。それはエレメカ時代のコピーに対する、生理的な、感情的な反発からだけではなくなっていた。

というのは、中村はこのころから、第三次産業をさらに細分化して、従来の筋肉サービスによ

る第三次産業がまずあり、その次の第四次には、「知恵の産業」があると考えるべきだ、といい始めていた。つまり第四次産業は、ロイヤリティなどの知恵を売る産業であり、彼は、この仮説に従い、開発したビデオ・ゲームのプログラムを海外に輸出して、そのロイヤリティ収入を得るという経営を始めていたのである。

したがってこの知恵の産業を発展させるためには、模倣や盗作、複製などの〝知恵泥棒〟を防がなければならない。著作権など知的な所有権を保護していかなければならない。もしそんな違法行為が野放しでは、彼のいう第四次産業は発達しないのである。そう考えて、あえて裁判に次々と訴え出したのである。

「知的所有権課」の発足

中村は、このために同社の組織を昭和五十六年に変えて、「知的所有権課」という課を初めて開設して、同社のキャラクターやプログラムなどを法的に厳しく守ることにした。「文化庁の著作権課は『知的所有権課』に近く改名する方針」（新聞協会報、金子秀明記者）という動きがあるそうだが、時代の先端をいく企業の動きはやはり官庁より速いのである。

さて、この社長の意を介して働いているのが、同課長の松永一夫ら七人の課員たちである。松永は昭和四十六年に入社し、一旦退社、同五十五年に再び入社したという変わりダネである。東京電機大の出で、もともと技術屋だったが、大学在学中に特許権を申請する手続きの代行を行な

う「弁理士」になろうと「工業所有権法」のセミナーを受けていたので、再入社後の彼は、同社の知的所有権の管理の仕事を担当した。簡単にいえば、「ナムコ」の製品がコピーされたことに対する法的な対策をとる業務である。

すでにそのころ「ナムコ」は大阪の「西日本販売」などを大阪地裁に訴えていたが、彼が担当する以前は、同社のビデオ・ゲームがコピーされた時には、「不正競争防止法違反」という罪をメインにすえた法構成によって、裁判所に訴えており、今は主流となっている「著作権法違反」は添え物的なつけ足し程度であった。

しかし、「不正競争防止法」では、他人がすでに周知させている表示とまぎらわしい表示を有する商品を流通から排除することは認めているが、周知性が確立していない表示については保護していない。このような周知性を、保護する際の必要条件とした法律では、周知となる前に、つまり発売後の短期間にコピーされた場合には対処できないことになる。ビデオ・ゲーム全盛時代に入り、マイクロ・エレクトロニクス技術の発達により短期間にコピーが可能となれば、知的所有権を侵害する悪質な犯罪に対応しきれない。松永は「著作権法違反」をメインとして訴えられないかと考えた。

ビデオ・ゲームを著作物とする判例は当時はまだ出ていないが、「ビデオ・ゲームは、遊んでいて大変楽しい。楽しいというのは、感性に訴えるものがあるのだから、芸術的な著作物であり、著作権法で保護されるべきではないか」、「見て楽しいというのは、そこに思想感情の表現が

あるからそうなるのであり、ビデオ・ゲームも、映画と同様に著作物と考えてよいのではないか」と、松永は次第に思うようになった。それは素人なりにたくさんの著作権関係の図書を読んで到達した考えであった。

そこで、この考え方を同社の年配の顧問弁護士二人にぶつけたが、「主張としてはそうかもしれないが、理論上はどうも……」と色よい返事はもらえなかった。今でもそうだが、著作権法などで保護されるような無体財産に対して関心を持つ弁護士はそう多くはない。前述の通り、経済のソフト化が進み「ソフトノミックス」という言葉が生まれてくるほどなのだから、このような知的財産を保護することは、ニューメディア時代になればなるほど、一層必要になってくるのだが、そういう時代の変化についていけない業種が、どうしても出てくるものである。

しかしこの顧問弁護士の事務所に、司法修習生を終えて働いていた、若い弁護士がひとりいた。その青年弁護士がかたわらから口をはさんできて、「そうだ。その通りだよ」と、松永の考えに同意してくれたのである。

かねてから中村は、業界に横行するコピー問題に決着をつけるには「裁判に訴えて、完全に勝つより手はない。金に糸目はつけないから、国内で最高の弁護士を探せ」と松永に命じていた。松永は指示に従って、五人の弁護士をリストアップしていたが、いずれも年配のベテラン弁護士ばかりであった。前に述べた通り、ニューメディア時代は「亀の甲より年の功」のことわざが通じない時代である。イノベーションの激しい時代には経歴が通用しなくなる分野も出てくる。年

の功では新技術についていけないのである。これだけ著作権問題に理解を示してくれるなら「この若い弁護士さんに賭ける他はない」と松永は心に決め、「コピー問題は、すべてこの人に依頼したい」と中村に復命した。この人が現在、「ナムコ」の知的所有権問題を一手に引き受けている弁護士、武田仁宏その人であった。

後で知ったのだが、武田は、司法修習生時代に「ナムコ」の「ギャラクシアン」だけでも、十万円も使って遊んでしまったという、大のビデオ・ゲームのファンであった。それだけにコンピューター問題に対する造詣も深く、松永のいうことをすぐに理解してくれた。

松永は「その時先生は、二十五歳ぐらい。やはり四十代、五十代の弁護士では、こういうマイクロエレクトロニクスの世界は、ただちには理解してもらえなかったろう」と、自分の選択が間違っていなかったことにホッとしながら、思い出している。

自分の権利は自分で守れ

弁護士、武田の強力な後ろ楯を得て、「ナムコ」は激しく裁判闘争を繰り広げていった。そのころ中村は、すでに日本アミューズメントマシン工業協会の会長に就任していた。「メーカーの当然の権利を確立するためにも、裁判に訴えるべきだ」と他社にも呼びかけ、自らも裁判を次々と起こした。中村はこのころ社内でこう発言している。「自分の権利は、自分で獲得するしか手はない」。彼にとって、裁判闘争は〝自衛権〟の発現であった。昭和五十六年三月には、東京で

第一回ビデオゲーム製造会社国際会議を開催、コピー対策の先頭に立っている。

その後もメーカーとコピーヤーの戦いはさらに続き、まさに秘術を尽した知恵比べに発展していった。

「パックマン」の出た昭和五十五年ごろから、「ナムコ」では、コピーし難いように特別に誂えたカスタムICを、F社などICメーカーに発注して、コピーを防ごうとした。しかし、悪質なコピーヤーたちの技術はその上をいった。彼らは、今度はそのカスタムICをPCボードから取りはずして、それを一カ月近くかけて解析して、「パックマン」の複製品のプログラムを作り出したのである。五十五年夏のことである。

全国にチェーンの喫茶店をもつ「S」グループが、このコピーされた「パックマン」の機械を購入して使用している。そういう情報が、各地にいる営業部員から入ったので、同課で調べたが、コピーヤーはどこだか見つからない。「ヤミの地下街で、こういうコピーをしている業者は、当時ざっと三十社もあった」という。どうしてもコピーヤーは特定できない。

やむなく考えたのは、次の手であった。松永は、コピー機を使って営業していた「S」グループを、「上映権」の侵害という新たな法理論を立てて、著作権法違反で五十七年七月、東京地裁に訴えたのである。

この訴訟には、我が国で著作権法を考える上から、二つの大きな意義があった。著作権の考え方は、ひとつには、後述するが、「インベーダー判決」のように、ICに組み込んだプログラム

を複製されて、侵害されたというケース。もうひとつは、この「パックマン」のケースのように、ビデオ・ゲーム機のブラウン管の上に、そっくり同じ画面が映されて、上映する権利を侵害されたというケースになる。同じ著作権法違反だが、この相違は大きい。プログラムの侵害だと、これは言語の複製だから、罰せられるのはプログラムをコピーした人物だけになる。

一方、上映権の侵害となると、コピーヤーだけでなく、複製したプログラムを購入してビデオ・ゲーム機で使用、ブラウン管上に上映した人にも加罰できるので、双方を処罰できる。また、プログラムが同一か否かにかかわらず、映像が同一であれば処罰の対象になるとして、上映権の侵害で同グループを告訴したのである。

この裁判は、昨年秋に結審しており、今夏に出る予定の判決は、〝上映権〟では我が国初の判例になるので、同地裁がどちらに軍配を上げるか興味深い。異なるプログラムで同じ画面を出すことも可能だから、どう判決されるか——。つまり、毛筆で書いても、サインペンを使っていても同じ絵が描ける時の著作権はどう考えるかという問題であり、注目される。

このようにしてA・M業界の各社が、ビデオ・ゲームなどのデッド・コピーを裁判所に訴えてきた、その努力のつみ重ねの上に、五十七年十二月に東京地裁は画期的な判決を出したのである。

かつて中村は「我が国でコンピューターに使うプログラムの権利を守り、それを向上させてきたのは、コンピューター業界ではなく、我々A・M業界である」と大見栄を切っていたが、彼の

大見栄を当然といわざるをえない判決が出たのである。

著作権法によるプログラムの保護を初めて認めた東京地裁民事第二十九部牧野利秋裁判長係で出た判決が、それである。

訴えていたのは「ナムコ」と同じビデオ・ゲーム機の製造販売会社「タイトー」（当時ミハイル・コーガン社長、現中西昭雄社長、東京都千代田区）で、訴えられたのは「アイ・エヌ・ジ・エンタープライゼズ」（渡辺鉄男社長、同品川区）と同社長。

「タイトー」は、同社が製造・販売していたビデオ・ゲーム機「スペースインベーダー・パートⅡ」を、同「エンタープライゼズ」社の技術者が分解して、マイクロコンピューターであるROMの中に組み込んであるプログラムを無断で読み出して盗み、市販されているビデオ・ゲーム機二七台を「スペースインベーダー・パートⅡ」用に改造したとして、「著作権法違反」で訴えていた。

「タイトー」の言い分は、「コンピューターのプログラムというものは、著作権法によって保護されている著作物にあたるものであり、したがってそれを無断でコピーした被告の行為は、著作権の侵害になる」というものであった。

これに対して、同「エンタープライゼズ」社は、法廷で激しく反論した。「プログラムを書く時には、アセンブラという記号語を使うが、これは人間には理解できる言葉ではない。だからそれによって思想は表現できないから、著作物とはいえず、したがって同法違反にはならない」と

いうものであった。つまり、争点は、プログラムは文章のような著作物になるか否かという点に絞られていた。

この双方の主張に対して、裁判長の牧野は次のように明確な判断を下した。まず争点のプログラムについては「記号語を理解するためには、ある程度の専門的な知識を必要とするのは事実だが、第三者に思想を伝える手段にはなりうる」として、その著作物としての性格を認め、「そういう伝達可能な記号語を使って、作成者が論理的思考により、いろいろな命令やその他の情報を組み合わせて表現したものがプログラムであり、個性的な相違が生ずるのは明らか」という判断を下して、プログラムは「学術的思想の創作的な表現形式であり、著作物にあたる」と断定した。そして被告が改造して売ったという二七台について、それぞれ二万円ずつの利益分に相当する金額、つまり合計五十四万円の損害賠償の支払いを命じたのである。

この判決は、正規に営業をしているビデオ・ゲームメーカー側の全面的な勝利であり、ひいては我が国のコンピューター業界へ多大な貢献を果たした裁判でもあった。

「コンピューター、ソフト（プログラム）がなければタダの箱」といわれるように、コンピューターを動かすためにはプログラムが最も大切である。このプログラムの権利を、著作権のかたちで勝ちとったのは、他でもないA・M業界であったということは、高く評価してしすぎることはない。

「ナムコ」側も、コピー機の防止策にいろいろな手を打ってきた。そのひとつは、コピー品を置

かずに、「ナムコ」の基板を直接購入してくれた顧客には、同社から協力感謝金を支払うことにしたのである。昭和五十七年からで、その金額は、年間一億一千万円にも達している。

第二の防止策は、プログラムを組み込んであるPCボードを同社が販売する時には、スキミングプライシング（価格スライド）制度を採用したことだ。これは、販売時期によって、その価格を変えておく方法である。発売直後ならば、例えば十八万円だとすると、二週間後にそれを二割引にし、また二週間後には四割引で販売するように、販売の時点が遅くなるに伴い商品価値が低下するので、その値段を下げるようにした。

その価格はコピーヤーが模造品を売り出す時とほぼ同じ価格に設定してあるので、ゲームセンターでは、「そんなインチキなものより」と、名前のある正規の商品を買ってもらえるという作戦である。

しかし、こういう手を打ち、またプログラムの著作権を認める判決は出ても、デッドコピーは増加する一方である。メーカー側が模倣、盗作を防ぐ技術を開発すれば、コピーヤーはそれを上回る技術開発をしてコピーを行なう。同社のドライブシミュレーション・マシンの「ポールポジション」をそっくり真似たデッドコピーも、その典型的なケースだ。本物は、コースの傍らにあるのは広告看板だが、コピーはそれを国旗に変えた他は、「ナムコ」の「ポールポジション」と全くそっくりだった。

松永らの調べでは、「どうもこれは東京にあるコピー専門の会社、J社が下請けを使って、作

ったらしい」という。彼らの調査では、大阪にあるI社が、「ポールポジション」のPCボードを密かに買ってきて、解体して、プログラムを盗み出して複製し同ゲーム機のコックピットなどの外装部分は、島根のM社という、J社系列のコピーヤーが製作したらしい。この元締めになっているJ社は、現在、中村らのコピーヤー撲滅運動に抗して、生き残っている、唯一のコピーヤーの最大手の会社だそうだ。しかもI社は、「ナムコ」がカスタムICに組み込んだプログラムを読み出し、それをテープに取って、「このプログラムを組み入れたカスタムICを作ってくれ」と大手コンピューターメーカーのF社に依頼していた事実もわかった。F社がI社のために同じICを作ってしまったので、「ナムコ」の品と全く同じカスタムICを「同社はまんまと手に入れ、それを使ってコピーを大量に製造できた」という。

「ナムコ」から抗議を受けたF社は、「ICの内容までいちいち調べたら、依頼主の企業秘密を侵害することになる。チェックできない」と突っぱねた。「ナムコ」の中村は「印刷所に行き〝中曽根康弘〟という名刺を刷ってくれ、と依頼したら、名刺店は断るだろう」と反論。「少なくとも、東京地裁でプログラムの著作権を認める判決が出たのだから」と誠意を尽した対応をし、ついに「善処しましょう」との返事をもらえた。

このケースで「ナムコ」は、五十八年七月にI社とM社を著作権侵害罪で大阪地検特捜部に刑事告訴しており、目下捜査中だ。

そして昨年一月末には、大阪地検堺支部が「任天堂」のビデオ・ゲームの「ドンキーコング・

ジュニア」をコピーした事件で、コピーヤーを著作権法違反で逮捕するなど、動きの鈍かった検察庁も、コピー撲滅に積極的な姿勢を見せ始めている。

中村が主張してきた「自分の権利は自分で守る」という、欧米的な権利意識の確立が、我が国A・M業界でも、やっと花を咲かせたのである。

「文化庁」対「通産省」の争い

民間の動きがこれだけ活発になると、役所も黙ってはいられない。プログラムの保護をめぐって官庁もやっと重かった腰を上げて動き出したのである。A・M業界の活発な動きに官庁が刺激されて、取り始めた行動といっても間違いではない。

まず口火を切ったのは、文部省の文化庁で、著作権審議会が、「プログラムは、著作権法を改正することによって、十分守れる」との答申を出した。東京地裁の判決に力を得ての答申だった。すると、それまでは重い腰を上げようとしなかった、通産省の産業構造審議会情報産業部会があわてて、「プログラムの保護は、著作権法ではなじまない」と反対して「プログラム権法」(仮称)という新法の制定を主張し始め、文化庁と通産省の縄張り争いが起きる騒ぎになった。

両省の対立点を整理すると、基本方針では、文化庁が「プログラムも著作物の一つであるのは判例の通り明白」といえば、通産省は「プログラムは、産業に密接に関係しており、著作物といい難い」と真っ向から反対して新法を作る決意だ。

次に権利の保護のためには、通産省が「プログラムに使用権を与え、バージョンアップの実態に即して改変権を設けるべきだ」といえば、文化庁側は「著作物の例示規定にプログラムを追加し、バージョンアップには著作者人格権の制限や、翻訳権の解釈の明確化で対応できる」などと反論して譲らない。その保護期間は、文化庁が「他の著作物と同様に五十年間とする」といえば、通産省は「技術の進歩が早いから十五年間」と異を唱えるというように、ことごとく対立している。

むろんA・M業界も、両省から、意見陳述を求められた。同業会の会長として、中村は、昨年秋に意見書を提出した。

現在、プログラムというものは、自動車のガソリンの噴出量をオートマチックに決めるICに組み込まれたものから、ビデオ・ゲームのPCボードに使われて、画面の映像を制御するものまで、あらゆる分野で利用されている。ところが、現在は十把ひとからげにして、プログラムと称している。「ここに間違いがある」と中村は見ている。

そこで「プログラムは、ビデオ・ゲームのように、映像という著作物を作る芸術用プログラムと、機械の制御に使う産業用プログラムに分けて、それぞれの目的に合った、法的な保護を与えればよい」という提案を彼はしているのである。これはひとつの考え方として、高く評価してよい。

インベーダー判決も、プログラムという言葉で指すものが、産業用か芸術用かを、はっきり分

けないままに著作物としている。「ここに現在の混乱がある」と中村はいう。同業界の意見書は、この大前提に基づいて、「改変権に厳しい著作者人格権を産業用にあてはめるのは、弊害の方がより大きいので不要」だが、「芸術用にはオリジナルな創作性を保護するために必要」、また「保護期間は、芸術用の創作的映像表現については五十年、プログラムに関しては十年が妥当」、「産業用は、各アイテムの利用価値のある期間の長短に応じて分けることも可能」などというように、プログラムが利用されている実態に応じた提案と意見を述べている。

役人というのは、自らの権限の及ぶ範囲をいかに拡大するかに、最大の関心を払うものである。このプログラム争いも、両者が産業用も芸術用も、自分たちの所管にしようと欲張るために起きている点を考えると、A・M業界の意見書は、目からウロコの落ちるような提案ということができる。

第4章 第六次産業を狙う超発想集団

目を奪うほど美しく　こころ奪うほど楽しい
あそび情けひだに触れ　笑いほのぼの包まれて
あそびごころかろやかに　羽根毛のようにフワフワと
しあわせ乗せて飛んでゆけ　こころあそびいろ

ナムコ「第三の顔」

万全の販促体制をとる「忍者部隊」

先に「ナムコ」には四つの顔があると書いたが、すでにそのうち「営業」と「製造」の顔は紹介したので、ここでは第三の顔を説明したい。

それはディストリビューターとしての顔である。同社では商品部や外国事業部などが担当する業務である。開発部が開発した製品を、製造部がマスプロ化して市場に卸すが、売りさえすればよいわけではない。市場のニーズに見合った出荷の調整をしなければならない。その役目を果たすのが、商品部の仕事になっている。ビデオ・ゲームなどはきわめてファッション性の強い商品である。はやりすたりが激しいのだ。衣服は、夏と冬でシーズン毎に変わるが、ビデオ・ゲームの変わり方は、ひどい時は月単位になっている。早いものは、一カ月も経たないうちにプレーヤーに飽きられて、ゲームセンターから姿を消してしまう。同社では、自社で製造したものを「製品」、他の同業者から購入したものを「商品」と呼んでいる。

商品部は、自社製品のロケーションへの出荷と、商品の配布など需給関係の調整を行なっている。製品を発売する前に、密かにロケーションに出して、テスト的にプレーヤーの好みを調べることも行なう忍者部隊的な一面も持っている。他社の動向を密かに探って、一足先に発売に踏み切るタイミングを決定するためのデータを集めるなど、同部の業務は重要だが、なかでも難しいのが「製品などをゲームセンターに発送する流通ルートを確立することだ」（商品課長の和泉俊幸）という。ビデオ・ゲームなどをゲームセンターに届ける日時は、かつては「何日」というように日で指定されていたが、今では「何時に」と、時刻指定になってきている。それだけ時代がスピードアップしているのである。届け先のゲームコーナーが、百貨店の中にある場合は、閉店後の午後七時過ぎとか、映画館の中だと、午前零時以降というようになる。

これらの要望を満たしてくれる運送業者はいないかと探して見つけ出したのが、「岐阜市に本社のある『エスラインギフ』だった」（同課係長の金田誠）という。四年前のことである。今でこそ大手の運送業者がコンピューターを使ったＶＡＮ（付加価値通信網）システムを構築して、物流をコントロールし始めているが、同社は、当時すでにこれをいち早く採用していた。ＶＡＮというのは、コンピューター同士を通信回線で結んで、コンピューターを通信機の代わりとして使い、情報の交換や処理を行なう、〝第二の電話網〟ともいえる。新たな電気通信のネットワークだ。

「エスラインギフ」は四年前から、自社内の営業所を結んで、このＶＡＮを構築してあった。神奈川県厚木市にある「ナムコ」の商品センターから、「エスラインギフ」の厚木営業所に電話を

かけて出荷に関する情報を連絡すると、「エスラインギフ」のＶＡＮシステムが、同社の配送センターや営業所などの数十カ所に、出荷の品目やその日時や到着日時など必要な情報を一斉に連絡してくれる。荷主の「ナムコ」は、今までのように一カ所ずつ、電話を使って連絡する必要はない。また、「エスラインギフ」の配達路線網のすべてに、ＶＡＮシステムが入っていて、連絡をとりあっているので、発送を依頼した製品が、全国のどこを走っているか、瞬時に発見できる便利さがある。「エスラインギフ」は、二部上場の中堅運送業者だが、ニューメディアのひとつ、ＶＡＮシステムを、他社に先駆けて採用していたのである。

このように「ナムコ」は、管理部門でもユニークな方法を取って経営の合理化を進めてきている。

財務・集金のコンピューター化

財務・経理処理などの管理を、コンピューターを使って担当しているのが、取締役の川上国雄である。「会計業務などは、畑違いでいやだ」と言いながらも、すでに十七年間も担当してきている、同社きっての会計マンである。同社のコンピューター化は、業界ではそう早い方ではないが、事務の合理化としては、昭和五十一年に、営業本部にパソコンクラスのＮＣＲ３９９というコンピューターを入れて以来、ロケーションの機械の管理や財務管理を電算機で行なってきた。五十六年十一月には現在の本社ビルに移ったのを機会に、オフコンでは最大のＦＡＣＯＭ－Ｖ８

５０を導入して、旧式の帳簿会計から伝票会計に改善し、毎月の収支決算は、翌月の十五日ごろまでには出来上がるようになった。

そして「五十八年二月には超大型のＦＡＣＯＭ－Ｍ１５０Ｆを導入、会計のほか製造部品の管理や在庫管理、ロケーションの機器管理等を行なっている」という。ロケーションの機器は、五万台をオーバーするから、このコンピューター導入により、事務の効率化は大幅に上がったそうだ。将来は、これと「エスラインギフ」のＶＡＮとドッキングさせることも考えているという。

これらコンピューター業務を取り扱う電算課は、九人のメンバー。トップでさえ五十二年入社という若い課員たちである。大学で専門的な電算機を学んだ者はいないが、近くにある富士通の研修所に通ってたちまちマスターしてしまったという。〝前科者〟のポスターで集めた人材だけに、ユニークな人物は多いわけである。

一方、現金商売なので、その売上げ金の回収が、会計部門では大変な仕事になる。従来はロケーションから集めた現金を、近くの銀行の支店に持ち込んで入金していた。現金といっても、すべて十円玉と百円玉なので、一つの麻袋で六万円とか六十万円にもなり、重くて女性社員では持てないから、男性社員が自動車で巡回して集金して歩く。支店から、東京・本店にある同社の口座に、その入金を移し替えるためには、これまでは小切手を切っていたが、それでは面倒なので五十八年十月から〝本支店振替え〟契約を一部の銀行と結んだ。その結果、小切手を切る面倒がなくなり、事務の合理化に役立っているという。日銭の商売だけにこういう面倒な仕事も、川上

らは取り扱わなければならない。

A・M業界の動向

これまで「ナムコ」について書いてきたが、A・M業界の他社の動きを伝えないことは、公平を失することになろう。中村が会長をする日本アミューズメント・マシン工業協会は、五十六年に結成されて現在、八十五社が加入している。

この業界の大手を売上げの順にみると——。

「タイトー」がトップで三二三億円（五十八年十二月）。千代田区の平河町に本社を置き、社長は中西昭雄。昭和二十八年に前社長である故ミハイル・コーガンにより、会社の前身である「太東貿易」を設立、小型自動車販売機の製造・賃貸・販売を始めた。翌年にはジュークボックスの賃貸・販売もスタートして、アミューズメント業界に参入、レジャー機器の研究開発にも着手。昭和四十九年にカタカナの「タイトー」に社名を変えた。そしてついに昭和五十三年六月、「スペースインベーダー」を発売、日本列島全域にインベーダー・フィーバーを捲き起こしたトップ企業である。資本金一億八千万円、経常利益四三億円。国内営業所一〇二カ所、海外駐在所一七カ所を持っている。

次は「セガ・エンタープライゼズ」で、本社を大田区羽田に置き、業務用ゲーム機ではリーダー格。年商二三五億円（五十九年四月）。資本金四億五千万円。社長は中山隼雄、昭和二十六年に

前身の「サービス・ゲームズ」が創立されて、国内に初めてアミューズメント・マシンを紹介、ビデオ・ゲームを始め各種の室内娯楽機器の製造・販売・賃貸・輸出入等の他、両替機・メダル貸機なども取り扱い、業界のトップクラス。三十余年の歴史を持ち、初期のリレーを中心としたメカニカルなゲーム機作りを皮切りに、64Kビットの超LSIやICを多数採用した、世界初の立体ビデオ・ゲーム「サブロック-3D」や128Kビット採用の「ズーム-909」、レーザーディスク採用の「アストロンベルト」など、新技術を積極的に取り入れている。また昭和五十八年後半から、一般消費者向け商品としてパーソナルコンピューターやコンピュータービデオゲーム機とその関連商品の製造販売を開始、さらに健康関連機器分野の商品開発も行なうなど、経営の多角化にも積極的である。

「コナミ工業」は、大阪市に本社がある昭和四十三年創立の新顔で、資本金三億円、社長は上月景正、従業員百八十人、このうちの百二十人が開発などの頭脳集団、会社の六割以上がソフト開発のスペシャリストだという。平均年齢二八歳、年商八九億円（五十九年二月）、独自の音響リアリズム、個性豊かなVIEWテクノロジーなどさまざまなノウハウが投入され、今までの電子玩具とは異なる高度の製品で、米国の「パーカー・ブラザース」「アタリ」「コレコ」「マテル」などとロイヤリティ契約による国際事業を活発に行なっている。

一方、「ナムコ」の五十八年度の総売上げは二七七億円、資本金五億五千万円。純益四〇億七千万円、配当二五％で従業員は九百八十人を抱えている。「ナムコ」は、売上げでは、我が国の

A・M業界でついに第二位になった。外資は入っていないから、〝民族系〟ではトップの企業である。

ナムコ「第四の顔」

最後になったが「ナムコ」の第四の顔は、遊びを演出する「イベンター」としての顔である。この顔の中心になるアイテムは、アミューズメントロボットたちだ。楽しい演技を見せる「ロボットサーカス」、全国ロボット大会で活躍するマイクロマウスの「マッピー」、同じくマイクロキャットの「ニャームコ」などを製作し、それらは全国各地の百貨店などのオープニング・イベントに出演して大活躍をしている。なかにはテレビ番組にレギュラー出演していた人気者のロボットもいる。

第一章で述べた通り、中村は、産業は一次、二次、三次、四次と高次化するほど付加価値が加わり、もうかる産業になると見ている。同社では、知恵を売る第四次産業までは、ビデオ・ゲームなどの開発やセールスにより仮説を実践してきた。そこで中村は、今や情緒の産業である第五次産業の実現にチャレンジしているのである。

つまり、人の心をなごませ、心に訴えかけたり、心の満足を与えたりする、心の産業分野でのマーケット開発である。

そこで中村が今、第五次産業の〝商品〟として熱心に開発に取り組んでいるのが、情緒ロボッ

トだ。情緒ロボットというのは、人の心をなごませるようなロボットを総称してそう呼ぶと中村はいう。

彼は、すでにこの情緒ロボットを家庭で使っている。中村の自宅は、東京の田園調布にある。ひとり娘の恭子がすでに嫁いでいるので、家庭では妻の光子と中村の二人っきりである。食卓の上にはいつも「ツブちゃん」という、ビニール製の十センチあまりのかわいいお人形が「いる」という。手と足と首だけが動く、どこにもある人形だ。

ツブちゃん

食事の前には、中村は、このツブちゃんに、自分と同じ「おかず」「おつゆ」「ご飯」を、まごと用の小さな食器に入れてサービスをしている。夫人と二人きりで、毎日顔をつき合わせていると、お互いに文句が多くなるが、直接いうと気に障るから、ツブちゃんに向かっていう。中村が「しようがないね、うちのママはそそっかしくて忘れっぽくて」とぐちると、これを受けて夫人が「そんなこといったって今日はとても忙しくてね、ツブちゃん」とやり返す。

日本人の夫婦は年を取ると会話が少なくなるが、中村家では人形を介しての夫婦の対話が成立している。中村は「ツブちゃんがいなかったら、夫婦別れをしていただろう」と笑うが、これが

「情緒ロボットの基本的な使い方ではないか」と彼は思っている。

「情緒（ペット）ロボットはこの他にもいろいろあるが、簡単なのは、独り者が誰もいない家に帰った時、それを感知して『お帰り』と声をかけるロボットだ」と彼はいう。相手が機械だとわかっていても心がなごむのではないか。タイマーをつけておけば、「きょうは早いわね」とか「遅かったのね。ご苦労様」とねぎらいの声さえかけてくれる。縫いぐるみも、素朴な情緒ロボットである。縫いぐるみへの思いは、犬や猫などペットへの思いと相通ずるところがあり、その感情移入のプロセスは、情緒ロボットに対するのと似ているからだ。最近、奇妙なブームが縫いぐるみ界で起きている。子どもが独立していった中高年の夫婦が、実物大の幼児の人形を買って家におき、寂しさを紛らすのが、静かなブームになっているそうだ。

中村は、このように人と人の心を交流させるものを情緒ロボットと名付け、第五次産業にチャレンジする「ナムコ」のメイン商品にしようとしているが、これまでの同社のロボット開発の道のりは長かった。その長い道のりの途中には、中村のロボットに対する試行錯誤の思いが続いているといっても過言ではない。

情緒ロボットを狙え

人間にそっくりのロボットはダメだ

中村がロボットに取り組んで、もう八年以上にもなる。今や産業用ロボットは大はやりだが、鉄腕アトム以来、人間の形に似たロボットの方が私たちには親しみやすい。産業用ロボットには目もくれず、「ナムコ」はその情緒ロボットにひたすら取り組んできたのだが、その理由はどこにあるのだろうか。

「ナムコ」のロボット事業部門担当常務付課長の田代泰典は、社内では通称〝ロボット博士〟と呼ばれている。昭和五十年に入社して以来、ロボット作りとその企業化に取り組んできた。「ナムコ」は、変わり者の多い会社だが彼もそのひとりだ。明治学院大で法律学を専攻していたが、在学中はそんなものは放り出してバンドを結成し、エレキギターをひきまくっていた。「そのうちに、当時『ナムコ』のデザイン室主任だった、現社長室長付課長の甲斐敏夫と共演したのが縁となり、引っ張られて何となく、同社デザイン室に入っていた」という。

デザインに関しては全く素人だったので、レタリングなど一年間の特訓を受けた。その後、中村から命じられたのは、「喜怒哀楽の表情を出せるロボットを作ってみないか」であった。

中村は、訪米して、ロスアンゼルスのディズニーランドを訪問、演説をするリンカーン大統領の人形を見た。その時、彼はこのロボット以上に上手に顔が動き、より豊かな表情のあるロボット、つまりアンドロイドを作りたいと思った。「人間は神様が造ったといわれる。その神の御業に挑戦してみよう」。この考えは後に間違っていたことを知らされるが、当初の中村はそう思ったという。

下命された田代たちデザイン室のメンバーは、まず人間の顔の表情が、どうして生ずるかの研究からスタートした。生理学や心理学の書籍を何十冊と買い込み、通勤電車の中でも読んだ。中央研究所のデザイン室に来ては、粘土で作った首を前において、表情や筋肉が、どうやって動き、どんな動きによって喜び、怒り、悲しみ、笑いという表情を作り出すかを研究した。そんな生首暮らしが三年も続いた。

その結果わかったのは、顔の表情は、七本の筋肉で表現できるということだった。口の開閉をする筋肉、アゴを動かす筋肉、鼻を引っぱる筋肉、ミケンの表情を出す筋肉などの七本を組み合わせて顔の表情はすべて表現できる。しかしこの七本の筋肉をワイヤーに置きかえて、それを引っ張ったり縮めたりして表情を作り出すのは、当時の技術では一苦労だった。今ならマイクロコンピューターで制御すれば簡単にできるだろうが、当時は、カムとクランクの組み合わせによっ

リンカーン

てワイヤーを引き、サブモーターで動かすようにしたコントロール・ボックスで制御するしかなかった。簡単にいうなら、オルゴールで音楽を出すのと同じような原理である。

このころ、この作業室を取材に訪れたある雑誌記者は、こんな驚きのルポを書いている。

「中村が『三階に神に挑戦している部屋がある』という。『デザイン室』という看板。足を一歩踏み入れて『アッ』と声を出してしまった。作業机の上に、なんと人間の生首がおいてあるではないか。白い眼がギロリとうらめしそうににらんでいる。よく見るとゴムでできた人造の顔だ。その生首の後ろからは十数本のワイヤーが伸びていて、コントロール・ボックスに通じている。十幾つかのレバーを操作することにより、この生首は笑ったり、ウインクしたり、泣いたりする。まさしく神に挑戦しているのである」（季刊『ロアジール』昭和五十年夏季号）

後に田代らは、この生首を等身大の動く人形につけて、演説するリンカーン大統領のロボットを作り上げるのに成功するのだが、その作業をしている最中に、田代は奇妙な錯覚に陥っていた。深夜、みんなが帰ったあと、このデザイン室で残業をしていると、「人造の首とわかっていながら、この生首が気味悪くてしようがない。今にも、生首が魂を持って動き出し、目がつり上

がり、物を言い出しそうな錯覚に陥る。そのたびに背中にゾーッとするものが走った」という。それは彼だけの経験ではなかった。他のメンバーも「似せて作れば作るほど、生きているようでこわくなってくる」と異口同音に体験を話した。

中村も、次第にこの点に気づき出し、「あまりにも人間にそっくりのアンドロイドでは、見る者には精神的によくないな」というように変わった。こうして当初の狙いだった人間そっくりのロボット作りは次第に断念するようになっていく。中村は「外見だけが人間にそっくりのアンドロイドではなく、もう少し人間的なものを持ったヒューマノイドのロボットを作ろう」と、その後方針を転じていった。

この考え方は間違っていないと思う。というのは、人形に対する感じ方は、日本人には、欧米人とは異なる独自のものがある。我が国の民話や童話のなかには、人形が魂を持って、怨念を晴らす話が多い。我が国の人形というものに対する考え方の源流は、鳥取県の流しびなに由来している。人間に不幸を招く悪い霊を、人形（ヒトガタ）に乗せて川から海へ流して、災難を避けようということが始まりだという。このように霊魂と人形を結びつけて考える風土は、マイクロエレクトロニクス化された現代でも、日本人の深層心理のどこかに基盤として残っている。今でも外国旅行をした日本人で、国外の博物館によくあるロウ人形を見ると気持ちが悪いという人は多い。そういう土壌で、人間そっくりのロボットを事業化することは大変難しいことのように思われる。

こうして「ナムコ」のロボット戦略は、人間のそっくりさんよりは、子どもに夢を与える情緒ロボットへと変わっていく。これは賢明な選択だったと思う。

全国ロボット大会の成功

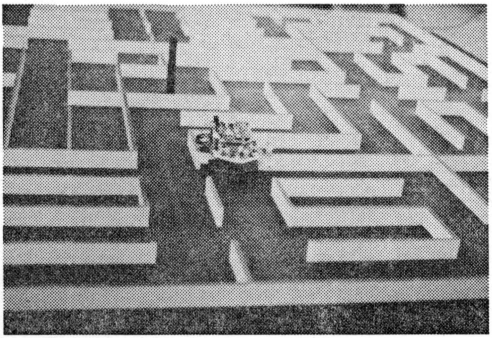
中村が「ロボットを作っているアマチュアを全国から集めて、イベントはできないかね」と提案したのは、このころであった。当時、産業用のロボット工業会はあったが、身近な、より人間的な遊びのロボットを集めて、それを組織化しているところはなかったので、命じられた田代らはきわめて不安だった。が、とにかく「アマチュア・ロボット家、この指止まれ！」という感じで、東京・竹橋にある科学技術館を会場として、第一回のロボット大会を開催したのは、昭和五十年のことだった。「ともかくロボットマニアが一堂に会することだけが、目的だった」という。

全国ロボット大会といっても、ロボットといえるのは、早大工学部教授、加藤一郎の研究室から借りたものなど十体ほど。あとは小、中学生がダンボール箱で作ったようなお粗末なものだったが、おりからの産業ロボットのブームもあって、この大会はものすごい人気を博した。

これが縁となって翌年春に、「同館で開く原子力展のガイド役を務めるロボットを作って欲しい」との依頼が同社にあり、製作したのが「アトマⅠ号」であった。これはコンピューター制御による最初のロボットで、身振りおかしく同展の案内をしたが、それを発展させたのが、第二回大会に出した音声認識ロボット「アトマⅢ号」。それまでは人間とロボットのインターフェース

は、スイッチを押すと、テープが動いて、録音した人間の声で説明するというような単純なものだった。

最も親しいコミュニケーションは、言葉による会話だと思う田代は、LSIを使った音声認識および音声合成機能をぜひロボットに持たせたいと主張、開発部の主任、平岡一邦（現、開発一部開発一課長）らの努力で、我が国初の音声認識ロボットが登場することになったのである。



マイクロマウスの全国大会

話すのは「コンニチワ」など十四の言葉に限定してあったが、子どもたちと、ロボットの「アトマⅢ号」君は楽しい会話をした。どの子が話しても、その音声を認識できるという、当時では高度なものだった。「アトマⅢ号」は、クイズを出し、子どもが「ハイ」「イイエ」で答えていくのを、音声認識の技術によってキャッチし、採点して、その得点により「あなたは天才だ」などと答える愉快なロボットである。

この第二回大会では、もうひとつ世間をあっといわせたイベントが誕生した。マイクロマウスと、マイクロキャットの大会である。これは、ロボットのマウスとキャットがいかに速く迷路を抜けるかを競うコンテストだ。筑波大教授の金山裕ら三グループが、この迷路抜けロボットをすでに作ってい

たが、迷路規格が不ぞろいだったので、「ナムコ」が主催して統一規格を作り全国大会とした。

まずマイクロマウスの方は、一八センチ幅のマスが一六×一六個ある迷路を、無線などで外部からコントロールを受けずに、積み込んだ各種のセンサーや内蔵したコンピューターによって動く自立型のロボットが、いかに速く目的地に達するかという競技である。

これは子どもたちにマイコンの使い方を認識させるのに役立つと喜ばれている。高校生らはワンボード・マイコン（「TK80」）などのセットを買い、マイコン自体を製作してマウスに搭載することから始める。マイコンは巨大な可能性を持っているが、大半がソフトのプログラムを作って遊ぶだけで、ハードの使い方は知られていない。ところがマイクロマウスは、赤外線センサーを使って走るための足回りの機械的な技術や、コンピューター制御の技術などのバランスがよくないと、完走できないので「マイコンの使い方を学ぶ良い教材になった」という。

もうひとつのマイクロキャットは、基本的にはマイクロマウスと同じようなものだが、その動きは単純で初心者向けの競技である。

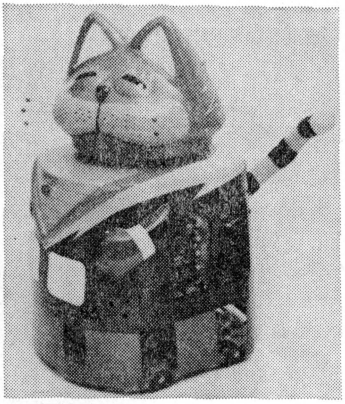
情緒ロボットへの感情移入

この大会のなかから、今や「ナムコ」のロボットでは最大の人気者になった、猫のロボットの「ニャームコ」とネズミのロボット「マッピー」が登場してくる。第一回大会の時、「ナムコ」も見本のロボットを出場させることになったが、田代たちは、主催者の「ナムコ」が作る以上は、

速く走るのは当然だから、そこに遊びの精神をとり入れたいと考えた。

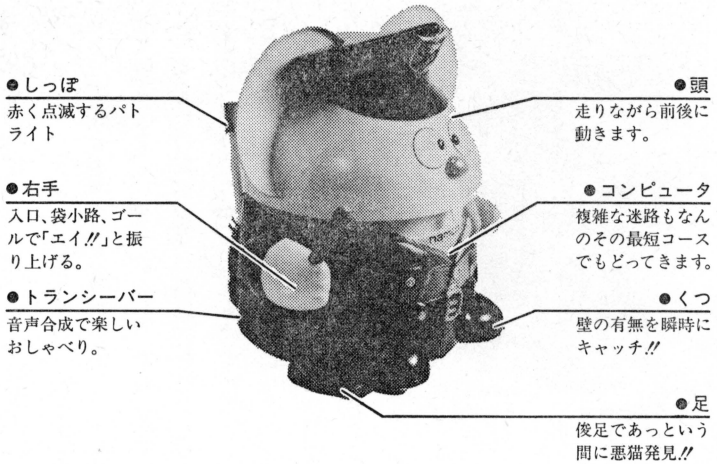
「ナムコ」の本社の応接室には、我が国のロボットの〝元祖〟ともいえるカラクリ人形が飾ってある。情緒ロボット産業の開発を目ざす中村の意図が感じられる人形だが、これは茶碗を手に持って運んできて、来客にお茶を勧める仕組みになっている。「何も人形を使ってお茶を出させなくてもよいのだが、人形がお茶を出すことによって、来客を驚かせたい、喜ばせたいという、主人側の〝遊び心〟から出たものではないか」と田代は思っている。こういう遊びの精神を取り入れて完成したのが、同社が開発した猫のロボット「ニャームコ」であった。

メーカーが大金をかけて作る以上は、技術的にすばらしく優勝するのは当たり前だから、あえてゆっくり走り、ユーモアあふれるものにしてあり、音声合成のICによって、迷路に入ると「グルッと回ってニャンコの目」としゃべったり、しっぽもヒゲも動き、完走すると頭からパッと旗が立つという傑作だ。



迷路脱出ロボット「ニャームコ」

一方、「マッピー」はネズミだから、スピード感を出しており、迷路の中央にある宿敵のネコの絵を描いた風船に、ネズミのお巡りさんがたどりついて、それを割り、お尻のパトロールライトをつけて「ピーポーピーポー」と帰ってくるという愉快なもの。



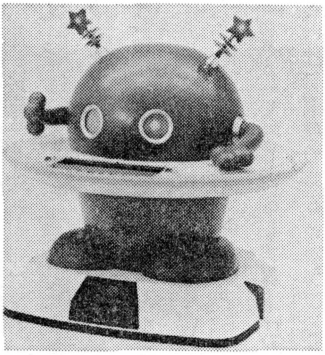
迷路脱出ロボット「マッピー」

この「ニャームコ」が完成した時のことを、田代は忘れられない。彼は「出来上がりました」と、おほめの言葉を期待しながら「ニャームコ」を社長に見せた。すると、中村から返ってきたのは逆に「おい、かわいそうじゃないか」というおしかりの言葉だった。訳が分からずびっくりしている田代の目の前で、中村は「こんなかわいいロボットをホコリだらけにして」と、ハンカチを取り出すと、いとおしそうに「ニャームコ」の顔をていねいにぬぐい出したという。中村は「ゲーム機には、真っ赤な血が流れている。大切にしなければ……」とよく社員に向かっていい、また「人馬一体ならぬ〝人機一体〟で働こう」と指示をする。「ニャームコ」に見せた中村のこの感情移入の激しさが、彼の情緒ロボットにかける熱意の基盤になっているのかもしれない。

両ロボットとも、まだ大量生産して発売しては

いないが、これから情緒ロボットの目ざす世界は、カラクリ人形や「マッピー」のような楽しい「遊び心を発展させていった延長線上に成立するのではないか」と中村は考えている。

五十八年十一月の初め、東京・銀座で、筑波科学博をPRする催しがあったが、この時登場したのが、マスコット・ロボットの「コスモ星丸」クンだった。「ナムコ」が製作し納入したロボットで〝宇宙人〟の格好をしており、音声合成のICを積んでおり、中曽根首相と「コンニチワ」とあいさつを交わしたりして、愛嬌を振りまいていた。これは「ニャームコ」の遊びと、「アトマIII号」の技術を組み合わせたロボットであり、中村が目ざす「〝情緒ロボット〟の第一段階を具現化したもの」であるといってもよいだろう。



コスモ星丸

ナムコの〝情緒ロボット〟論

東京に今年七度目の雪が降った五十九年二月末、池袋で「ロボットシンポジウム」が開催された。将来、人間とロボットの共存はどうあるべきかを考える目的で、同社が主催した。パネリストは東大助教授の村上陽一郎、京大教授の日高敏隆、筑波大講師の大橋力ら異色の顔ぶれだったが、そのひとり筑波大教授の小田晋は、席上、人間とロボットの関係を、こう鮮やかに分類してみせた。

第一段階は、中村家のツブちゃんのように、人間の方が〝ロボット〟に感情移入するもの。第二段階は、「コスモ星丸」や「アトマⅢ号」のようにロボットの方が何らかの反応を示す。第三段階は、介護ロボットのように人間の代理をしてくれる。最後の第四段階は、知能ロボットのように、自立して感情を持ったロボット——の四ステップがあるという。

小田の分類では、今、「ナムコ」が製作した「ニャームコ」などは、まだせいぜい第二のステージにしか到達していない。

こうしてみていると、情緒ロボットの前途は、まだまだ道遠しの感があるが、道が長いということは、困難であるということと同時に、前途にはかり知れない実り豊かな開拓地が残されているということなのである。

また情緒ロボットは、中村がいうように、産業用ロボットとは本質的に違った存在であるので、一つの仕事を人間と取り合うなどということもなく、失業を生み出したりはしない。

前述の田代は、情緒ロボットについてこんなビジョンを語ってくれた。中村の考えにもマッチしているものであろう。

「ぼくらが今考えているロボットは、単に自閉症気味の子供が口をきかなくても対応できる、というようなものになってはいけない、と思う。人間とロボットの一対一の関係は避けなければいけない。一人っ子が増えているので、その相手にロボットがあてがわれる、というようなことは、ずいぶん怖しいことだと思う。

今は一人っ子が多くてガキ大将がおらず、隣りの子とうまく遊べない。それをロボットがいることによって解消する、ロボットを通してコミュニケーションできるようにする、ということです。ロボットが昔でいうガキ大将でしょうか。家族においても、みんながロボットのことを茶化したり、逆にロボットに教えられたりしながら、家族同士のコミュニケーションがとれている、という状態がよい。そういう意味で、人間とロボットのコミュニケーション技術は必要です。

情緒ロボットというのは、ロボットが情緒をもっているものではないと思う。人間が感情移入できるロボットだと思います。例えば、人間に対してロボットは動きはしないのだけど、なんとなくなでてやりたくなる、といったパターンです。ロボットが、本当に怒っているという情緒を持つのは邪道だと思っています。そうやったところで、しょせんニセモノなんだし。ロボットを介在させてコミュニケーションを円滑にできることが、情緒ロボットでしょう」

彼の発言を聞いていると、情緒ロボットは単なる自動機械以上のもの、人間の感情に訴えかけてくるものであるという気がしてくる。中村の情緒ロボットへの想いもまた、そのあたりにあるようである。今後「ナムコ」は、一体どのようなロボットを我々の前に提示してくれるのだろうか。期待はますますふくらむばかりである。

第六次産業への途

物理的発想から化学合成的発想へ

中村が木馬二台と金魚すくいから、この事業を始めてはや三十年経った。ナムコはこれまで述べてきた通り、時代の変化にマッチした経営戦略を展開して、今や業績では一、二を争うA・M業界の雄となった。

しかしこの業界ぐらい浮き沈みの激しい産業はない。現に、第二十八期（昭和五十七年六月～同五十八年五月）の経常利益七三億円に対し、今期二十九期のそれは半減する見込みである。その原因の一つは、「輸出先の米国アタリ社の経営が悪化したのをもろにかぶって、ロイヤリティ収入が大幅に減ったため」という。

この流転きわまりないA・M業界の荒波のなか、どう「ナムコ丸」を乗り切らせていくのかが、社長中村の大きな役目となるが、彼は今後どんな経営戦略を立てていこうとしているのだろうか。

五十七年の株主総会で、中村は「ビデオ・ゲームのエレクトロニクス技術と、ロボットのメカトロニクス技術を両輪として、第五次産業を目ざす企業にする」と高らかに宣言した。そして彼は社員に呼びかけた。「将来に備えて試行錯誤をしよう」。そのためには、業界でも珍しい「試行錯誤予算」という項目を立て、五十七年には七億円を計上した。将来の同社の発展に役立つと思う企画や開発ならば、その結果を心配することなく、資金をジャブジャブ使えというわけである。

そして、実りある試行錯誤を行なうためには「物理的発想より化学合成的発想をせよ」と訴えた。彼はいう。

「物事を与えられた条件の中で、発想するのは物理的である。水を熱すれば蒸気になり、冷やせば氷となるという類いの発想の仕方は、物理的であるが、水を水素と酸素に分けるような発想は、化学的と呼んでよい。つまり化学合成的発想というのは、従来の分野から一歩飛び出して新たな要素をつかみとり、それを従来のものとミックスすることにより、大きな相乗効果をつくり出す発想だ」

中村はこの考え方に基づき、五十八年には、スーパーの「ジャスコ」、キャラクター商品の「サンリオ」という業種の異なる二社と、新たな遊び場作りを目ざして連携してみせ、「これぞ化学的連携のモデル」と自ら見本を示した。

一方、社員の方は、社長のあまりの気前のよさに圧倒されてしまい、今のところまだ、その試

行錯誤の成果は現われていないが、「応募したいくつかの企画のなかから、新たな〝商品〟が出てくる」と中村は確信している。

さらに中村は、こうして社内に知恵を求めるだけでなく、社外にブレーンを求めている。第五次産業の中心となりうる情緒ロボットの技術を振興する基金として、「ナムコ基金」の名称で、日本科学技術振興財団に総額一億円寄付したほか、早稲田大の加藤教室や東大、東工大、筑波大、多摩美大、専修大のロボット関係の教室へ、さらには著作権問題専門家の早大教授の土井輝生、運動生理学の専修大教授の阿久津邦夫などに、研究助成金を出している。

そして前述のロボット・シンポジウムなどを開くほか、これらの教授を招いて基礎的な研究会を開催、第五次産業に向かうための舵取りの哲学を学んでいる。中村は「現代のように情報が多岐にわたり、価値観が多様化した時は、経営者はその根本にあるもの、つまり〝哲学〟を学ぶ必要がある」と思うからである。

ニューメディア時代の経営戦略

現在、同社の従業員は九百八十人ほど。「ナムコ」のような企業では、中村は社員は、千人以下が望ましいと思っている。そして社員が五百人を越すと、スキンシップを通しての交流ができなくなる。そこで五百人をオーバーする企業では「社長は、一種の〝思想〟を持っていないと、社員を自分の思う方向に連れて行けない」という。

こういう哲学的な背景を持って、中村は「アミューズメントという単一の事業を基盤とする企業から〝技術（科学）と情緒（心）の結合〟を基調とした総合企業へ脱皮する」と、五十八年初頭には社員に呼びかけ、従来の同社の営業種目は「遊園施設の企画、設計、製作、販売、輸出入、経営、賃貸及び工事請負」「娯楽機械の設計、製作、販売、輸出入、賃貸」とするという定款に、次の項目をつけ加えた。「広告用品（日用雑貨及び玩具）や広告設備、運動施設や用具、玩具、レコードのビデオディスク、映画、印刷物、電子機器、電子技術応用ロボットやマイクロコンピューターなどの企画製作から販売」「食料品（軽食用）の製造販売、飲食店経営、古物の売買」。

一見、何の脈絡もなさそうだが、すべて〝遊び〟と第五次産業の世界に関連している種目であり、「このジャンルのなかで、情緒産業の可能性を追求していきたい」という。

その今後の対応のひとつが、五十八年九月に開発部のなかに発足させたＰＳ（パソコン・ソフト）プロジェクトチームだ。現在、パソコンは全国でざっと二百万台を数えるほど普及し始めているという。これをひとつの市場として見ない手はない。このパソコンを利用して、ビデオ・ゲームのソフトプログラムを売ろうという計画である。ニューメディア時代に備えた、いち早い対応ともいえそうだ。

とくに家電メーカーが、ＭＳＸ型のパソコンを一斉に発売し始めたので、同社ではＭＳＸ対応のソフトを作り発売している。ＭＳＸ型は、松下を筆頭に三洋、東芝、日立、富士通など十五～六社が参入するから、その市場は拡大すると中村は見ている。

そこでエレメカ以来の企画マン、沢野和則をリーダーにして七人で編成、当面は「パックマン」などのゲームプログラムを製作、家電ショップや書店などを通して発売する方針。すでに同業の「コナミ工業」などが、同様のソフトを売り出しているが、「ナムコ」の名作「ギャラクシアン」など人気商品をソフト化して、家庭のパソコンでも遊べるようにしたいという。

アメリカなどでは、CATVのテーブルの一チャンネルを使って、ビデオ・ゲームのソフトを有料で送信する放送局も出ており、これは今後大いに期待の持てそうな市場だ。また我が国でも、パソコン教室を放送している「テレビ東京」は、音声多重放送を利用して、そこで使うソフトプログラムを送信しており、将来は料金を取れるシステムを考案しさえすれば、テレビ電波を使って、ビデオ・ゲームのプログラムを全国の家庭にあるパソコンに送り込むことが可能になる。このように「ニューメディアの発達とともに、PSプロジェクトチームのやれる仕事はふえていく」と、中村は期待しているのである。

そのテストケースとして、ことし（昭和五十九年）四月から、奈良県生駒市にある双方向CATVシステム「Hi-OVIS」で実験を開始した。有線テレビを利用した、パソコン用のゲームプログラムの伝送テストは、我が国で初の試みであり、中村の進取の気象が現われているといってよい。

ハイオービスは、通産省の映像情報システム開発協会が、光ファイバーケーブルを使って作った双方向の光通信が可能な、我が国最新鋭の有線テレビシステムだ。「ナムコ」が同プログラム

を光伝送し、それを各家庭では、松下電器が開発して、テスト中は無償貸与しているＭＳＸパソコン「ＣＦ－２０００」で受信しようというもの。

そのシステムは、簡単にいうと、まずパソコンのプログラムをビデオテープの音声トラックに収録しておき、放送局の自動カセットテープ収納機にしまっておく。利用者は番組表を見て、各家庭にあるハイオービスのキーボードを操作しながら、収納機から欲しいゲームのプログラムを取り出す。家庭に貸与されているパソコンには、光ケーブルを通して局から送信されていく。プログラムには、コピー対策がしてあり、ナムコが開発した専用のカートリッジを持っている契約者だけが、このサービスを利用できる。契約者は、このカートリッジを二千円払って借りるが、テスト期間中は、何回でも使用できる。

実験期間は、第一期は四月半ばから五月末までで、「パックマン」など六種類の、第二期は六月初めから七月半ばまで、「ディグダグ」など十種類のビデオ・ゲームのプログラムを送信する。中村は、他のＣＡＴＶ局とも交渉をしており、またＩＮＳモデルシステム(東京・三鷹市など)のテストにも、情報提供者として参加を申し込むなど、来たるニューメディア時代に積極的に取り組んでいる。

中村は、「ナムコ」を東証二部に上場する計画をもっている。最初にその夢を公表したのは昭和五十四年の新年式で、彼は株式の店頭登録上場の方針を発表した。「明日のナムコの体制づくりのため、店頭登録を行ない、一人前の会社とするワンステップとしたい」。しかしその後、証

券・金融関係者からの指導を受けて、店頭登録上場という回り道をとらずに、第二部上場を直接行なうよう方針を変えたことを、翌年の新年式で発表した。そしてそのワンステップとして株の時価発行を行ない、資本金五億五千万円に増資をはかった。その大半は、取引銀行に依頼した。

その結果、現在の同社の大株主は、中村が六七九・三万株（全体の六〇・八％）、従業員持株会などの会社関連株主が一四〇・五万株（同一二・八％）、その他取引銀行が名を連ねており、中村が創業社長として圧倒的に所有している。

この後、同社の定款を変更して、前述の通り、第四・第五次産業ならば何でもできるようにした。とくに他社との提携関係を増やしていった。米国では、ワーナー／アタリ、バリー／ミッドウェイの従来通りの関係のほかに、中近東の窓口として「ジャミール」社と株式保有を含めた協力関係を結んだ。また、「サンリオ」や「ジャスコ」と提携したり、「学研」にはハンドヘルドゲーム「スーパーパックモンスター」の製造・販売権を渡した。さらに「ソード」と「タカラ」の両社と提携して、ゲームパソコン用ソフトの製造販売を許諾した。そして現在「任天堂」との協力関係を強めつつあるという。

これらの業績の向上に伴い、中村は昨五十八年の新年式では、「株式の上場は決して（我々の）ゴールではなく、次の進歩へのスタートラインである」と従来の方針を変更する発言。中村は(1)事業資金の調達も(2)知名度の獲得もできたので「慎重に検討したい」と発言、「管理体制その他を整備し、引続き上場できる予定で努力を！」と全社員に呼びかけている。

また、五十九年一月には業界で初めて転換社債を発行、十一億円を調達し、その資金は開発本部ビルの建設など、研究開発力の強化拡充にあてるという。

死に際を演出する宗教産業の時代へ

中村の頭のなかにある具体的な経営戦略は、当面は第五次産業までだが「その後の第六次産業は？」と水を向けると、彼は「あるかもしれませんね」とその後の見通しをこう語ってくれた。

中村は「第六次産業があるとすれば、広い意味での〝宗教の世界〟かもしれない」とみている。もちろん具体的なイメージを、彼は描いてはいないが、ヒントとしてこんな話をしている。

「ディズニーランドに行くと、カストーディアン（掃除係）が、きれいな制服を着ていて、入場者が気づかぬ間に、パッとゴミを拾って行ってしまう。あまりにもきれいにしてあるので、タバコの吸殻は捨てられなくなる。そんな信仰みたいなものが、あそこでは湧いてくる」

西行が、伊勢神宮で「なにごとのおはしますかはしらねどもかたじけなさになみだこぼるる」と詠んだ、あの聖域教育の心境になるというわけである。観客のこの心理を利用しているから、ディズニーランドでは、落とされるゴミの量は、そう多くはない。

また中村は、冗談とも本気ともつかぬ顔でこんなことも話してくれた。

「飛行機に乗って、スチュワーデスが美人だとホッとする。なぜなら、万一、事故があっても、こんなきれいな娘の前だと、男として見栄があるから、往生際の悪いことはできない。しかも美

人と一緒に死ねるのなら仕方がないと諦めがつく」

人間は生き物である以上は、死の軛からは脱却できない。ひとりで死んでいかなければならない。そこで「死に際を演出することは、情緒産業の大きなポイントのひとつになるだろう」と中村はみている。我が国の現代仏教は、読経などで死後の鎮魂はしてくれても、心安らかに死にゆく方法は教えてくれない。平安時代には、阿弥陀如来が雲に乗ってお迎えに来る絵をかかげ、その弥陀の手に糸を結んで、それを握って死んでいけば、極楽浄土へ行き、成仏できるという〝死の演出〟があったが、寡聞にして現在ではそんなことをする教派があるかどうかは知らない。このように中村の目標とする市場は、第五次から第六次へと果てしなく広がっていく。

その目標を達成するための経営戦略を、中村はまだ公表してくれなかったが、彼の目ざすところは、毎日新聞でかつて「宗教を現代に問う」というシリーズを担当した者のひとりとして、間違ってないと思う。しかも、産業は、高次へ向かうほど付加価値は高まり、儲かるものである。ヤング雑誌「ダカーポ」（五十八年十一月五日号）は、十年前と現在の物価を比べているが、それをみると、豆腐は五十円が百円に、納豆は四十円が八十円、ラーメンは、二百円が四百円へと、自由競争に価格の決定をゆだねてある食品などは二倍の値上がりであり、政府が許認可権を持つ公共料金は、国鉄の初乗り三十円が百二十円に、郵便封書二十円が六十円、同ハガキ十円が四十円、入浴料（東京）は五十五円が二百四十円にと、三〜四倍になっており、競争原理の導入がいかに必要かがわかる。それ以上に値上がりしたのは第五次の情緒産業に含まれる避妊用スキン

で、十年前は二百円（最低品）が今や千円、八百円（最高）は現在三千円にと、四～五倍のアップだ。さらに高くなったのが、第六次の宗教関係の値段だ。例えば、葬式の飾り段は、三段物が十年前は十一万円だったのが、今では三十万～百四十万円、五段物は十九万円が五十～百六十万円と大幅にアップしている。宗教産業がいかに儲かる世界なのかを如実に表わしている。

しかも興味深いのは、安い十一万円の三段飾りの方が、三～十三倍と大幅にアップ、逆に高い五段飾りの方が三～八倍と、そう高くなっていない事実だ。これは国民のなかで、かつては低所得者層だった人の方が、より大きな所得を得られるようになり、それにしたがって、三段飾りでも払う金額が高くなっていることを示しているといえよう。それだけマーケットが広いのである。それだけ宗教は、すそ野の広い産業とみられる。

そしてもう一つ、宗教（産業）の利点は、現在のところ税金をかけられないという点である。宗教法人は公益法人とされており、葬儀料やお布施、賽銭など宗教活動に伴う収入は非課税となっている。しかし、住職や神主がこの収入から受け取る個人所得は給与とみなされ、宗教法人には民間企業や役所と同様に、所得の額に応じて所得税を源泉徴収する義務がある。しかし、住職が一人などの小さな寺院では、法人収入と個人所得が区別されていないケースが多く、東京国税局が五十九年春に抽出調査をしたら、調べた九割を超す約二百八十の寺院がヤミ給与を払い、その総額は二五億三千万円にも達していたという。

戒名料などを寺の収入にしないで、自らの懐に入れて脱税、二千万円もするミンクのコートを

妻に買い与えたり、二人の愛人に合計六千六百万円もの手当を払っていた僧侶がいたという報道があったように、儲かる〝商売〟なのである。

それを〝坊主丸モウケ〟というわけだが、この調査で目立ったのは戒名料であり、その〝価格〟は宗派別にほぼ統一料金になっていたという。例えば、貴族の宗派と称される真言宗が最も高かった。(1)六文字で「……信士（信女）は十～十五万円。……居士（大姉）は二十万円ほど」。(2)七～八文字で「……大居士（清大姉）は二十～三十万円」。(3)九文字で「……院、……居士（大姉）は五十万円」。(4)十文字以上で「……院殿、……大居士（清大姉）は五百万円超」だったという。

しかし、高額なものについての定めはなく、当事者同士の話し合いで決められており、高いなかには一千万円を超えていたものもあったという。つまり、情緒産業には一定価格が存在しないといわれるが、宗教はその典型的な例といえよう。

事のついでに指摘しておくと、十年前に電卓は、一万三千円もしたのが、今では千円、コンサイス英和辞典は、コンピューター編集が進んだ結果、十年前千六百円だったのが二千二百円（並製）にしか値上がりしていない。つまりマイクロエレクトロニクス技術の導入が可能な分野では、今後、その値上がりが望めないのである。ということは、今や全盛をきわめているＭＥ工業も、このまま未来永却に繁栄しつづけるという保証はないのであろう。ここに将来の産業の盛衰を占うヒントがあると、筆者は指摘しておきたい。

〝人間の心〟をとらえる企業へ

ニューメディア時代はむろん科学技術の時代である。しかし科学が進めば進むほど、人間の心が大切にされる時代になることは間違いない。コンピューターには心は入力できないからである。技術によって物も便利さも造り出せる。しかし便利であることと、幸せに感じることは、全く別の次元の問題なのである。それは宗教であり、教育の世界である。人の幸せのために営むのが企業活動ならば、買い手の心の中まで考慮に入れて、実行する経済活動がこれからは必要となろう。それが情緒産業の目ざすところであり、宗教産業の基盤になるのは火を見るより明らかだからである。

「二十一世紀は精神性の時代である。もしそうでなければ二十一世紀は存在しない」。故アンドレ・マルロー（フランス、一九〇一～一九七六、作家・政治家）はそう言っている。

現在ほど、社会情勢の変化が激しく、また多様性に富んだ時代は、かつてなかっただろう。その流れは加速度的に速さを増し、多くの可能性を含んでいる。変化の様相も、過去の経験や統計からは遠く想像の及びつかないような、全く新しいものになると考えられる。それ故、先の予測に精度を求めるのは困難なことである。

しかし少なくも、〝精神性〟の波が打ち寄せ、やがて時代を浸すことになるだろう。そして産業構造も〝人間の心〟の領域に、より深く踏み込むものへと変化してゆくに違いない。

精神性の時代――二十一世紀に向けて、中村は、「ナムコ」は、第四次・第五次産業の旗手として、今後どのような企業活動の展開をみせるのだろうか。

〃時代は、何処に向かうのだろう〃

〃社会は、何をめざし、どう変わろうというのだろう〃

既に数々の〃遊び〃を生み出してきたこの超発想集団は、これまで同様、〃遊びごころ〃をもって、その行方を視つめている。

「新しい産業・文化を創り、ひいては、時代の一翼を担おうじゃないか」

その目は、無邪気なまでの大胆さに満ちている、といってよい。

参考文献

『アミューズメント産業』（八二年一月・二月・三月号）
『アミューズメントライフ』（八三年二月・六月号）
『物価の世相100年』（岩崎爾郎著、読売新聞社）
『松屋百年史』
『オール生活』（七一年十二月一日号「人の住むところメリーゴーランドは回る」、同七七年一月一日号「夢を資本に余暇時代をリードする」）
『日経ビジネス』（八一年六月十五日号「水ものゲームマシンは鮮度が第一」、同八四年一月九日号「私の第五次産業論」）
『財界』（臨時増刊八三年二月十五日号「アイデア成功型」）
『Ｗｉｌｌ』（八三年三月号「ヒットメーカーの発想に学べ」）
『ＤＫＭマネジメント・レポート』（八三年九月号「活力を生む」）
『ＬＯＧＩＮ』（八三年No.五号「ビデオゲームはどう作られるのか？」）

（文中敬称略　写真・イラスト提供　㈱ナムコ）

〔著者略歴〕

前野和久（まえの・かずひさ）

1939年横浜市生まれ。63年東京教育大学文学部卒。同年毎日新聞社に入社。東京大学新聞研究所修了。盛岡支局を経て，現在社会部編集委員兼ＰＭ本部・メディア企画室両委員。郵政省・電電公社の両記者会担当。

76年『宗教を現代に問う』（共著，毎日新聞社）で菊池寛賞受賞。

主な著書に『ＩＮＳのことがわかる本』（日本実業出版社），『ニューメディア』（共著，第一法規出版）『ザＣＡＴＶ』（共著，東洋経済新報社）などがある。

連絡先　電話03-504-4008

超発想集団・ナムコ

ニューメディア時代先取り企業の研究

1984年７月６日　第１版第１刷発行

著者　前野和久
発行者　江口克彦
発行所　ＰＨＰ研究所
〒601　京都市南区西九条北ノ内町11
ＴＥＬ　075（681）4431
東京事務所　03（295）9211
印刷所
製本所　大日本印刷株式会社

© Kazuhisa Maeno　1984　Printed in Japan
落丁・乱丁本の場合はお取替えいたします。

ISBN4-569-21327-8

●PHPの本●

佐治敬三 挑戦の哲学

海藤 守 著

〝生活文化企業〟を目指し躍動するサントリー。その頂点に立つ男は一体何を考え、何をしようとしているのか？ その動向のすべて。

1200円

再建王・経営力の秘密

坪内寿夫・大山梅雄・早川種三の全ノウハウ

岩堀安三 著

三者三様の「会社再建の神様」を徹底解剖、比較研究することによって「組織活性の極意」「経営者の条件」を探る。

980円

名古屋商法の秘密

不況に強く好況を先取りする経営ノウハウ

崎谷哲夫 著

なぜ、名古屋に優良企業が多いのか？ 老舗からベンチャーまで、時代の波に乗る名古屋企業群の全天候型戦略を一挙公開！

980円

定価は昭和59年5月現在のものです。

namco

PHP

超発想集団・ナムコ

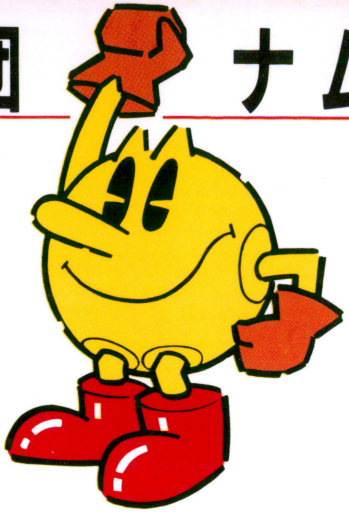
ニューメディア時代
先取り企業の研究

前野和久

PHP

超発想集団 ナムコ

PHP研究所
定価＝980円



ISBN4-569-21327-8 C0034 ¥980E